ジブリの仲間たち

吉卜力的伙伴们

[日] 铃木敏夫 著　　黄文娟 译

我是这样卖
宫崎骏、高畑勋
电影的

《千与千寻》《龙猫》
《风之谷》《萤火虫之墓》
《天空之城》《幽灵公主》
《哈尔的移动城堡》……

中信出版集团

版权信息

书名:吉卜力的伙伴们：我是这样卖宫崎骏、高畑勋电影的

作者:[日]铃木敏夫 口述,[日]柳桥闲 文本整理

译者:黄文娟

ISBN:9787508684376

中信出版集团制作发行

前言

一直以来，我都不屑于回顾自己的工作。我着重于如何完成眼前的作品，如何规划下一部作品，只考虑未来的事，然后一鼓作气往前走。

眼下在吉卜力成立30周年之际，不知不觉中我们已经公开上映了23部剧场版动画。随着宫崎骏宣布从长篇制作中隐退，制作部门也处于停滞阶段。2015年，公司举办了以“吉卜力大型博览会——从《风之谷》到《记忆中的玛妮》”为主题的回顾展。在构想展会内容时我突发奇想，是不是也该给自己过去的工作做个总结了？

电影要卖座，三大要素必不可少。首先是“制作”，作品内容无趣的话，后期无论做什么都是枉然；“发行和排片”也很重要，如果不能为观众提供良好的观影环境，观众人数就不会增加；将两者联系在一起的是“宣传和广告”，它负责向大众推广作品如何有趣，让观众走进电影院，这是一项异常艰巨的任务。

我从事这项工作始于1980年，那时电影产业已经没落，什么都不做观众就会走进影院的时代已经终结。于是我不得不绞尽脑汁、想方设法向大众推广自己公司的作品，不断精进自己的推广技巧。

从某种意义上来说，这30年也是进入大众消费社会的一个过程。在此期间，广告起到了很大的作用。

回过头来，我们会发现自己进入了一个滞销时代，不仅电影行业，几乎所有行业都陷入苦战的泥沼。我认为这不能统统归罪于通货紧缩或经济不景气，是时代开始发生巨变。

做什么样的作品、如何宣传才能卖座？恐怕没人能给出明确的答案。不过，我们曾经为“让电影卖座”所做的事，也许能为后来者带来一些启示——这就是我出这本书的初衷。

接下来，我会阐述什么是卖座，什么是电影，吉卜力的电影给观众留下什么印象，给社会带来什么样的影响，过去的30年是一个怎样的时代，以及我所做的工作到底有什么意义。

首先，就从吉卜力真正的起点——《风之谷》的故事开始说起吧。

第1章
只对制作感兴趣的我，开始着手做宣传

《风之谷》（1984）

《天空之城》（1986）

《龙猫》（1988）

《萤火虫之墓》（1988）

《魔女宅急便》（1989）


木々を愛で
虫と語り
風をまねく鳥の人……
原作・脚本・監督／宮崎駿
風の谷のナウシカ

与德先生相遇，以及高畑先生的教诲

提起吉卜力的电影，有人可能就会联想到电视、报纸、杂志等铺天盖地的宣传，几百万人涌入电影院，如节庆般热闹的场面。其实，像这样大规模的宣传是很后面的事了。

刚开始时我对宣传完全不感兴趣。我当时专职做德间书店杂志*Animage*的主编，身兼《风之谷》（1984年，宫崎骏导演）的制片，每每为如何完成电影而绞尽脑汁，仅此而已。我当然希望观众能来电影院看这部电影，但宣传电影、让它卖座、提升票房成绩对我来说是次要的，我觉得那是电影公司或广告代理商的工作。

而且在制作《风之谷》时，所有电影的制片工作我都是第一次接触。我在制片人高畑勋先生手下，从最初级的做预算和日程管理开始学起。虽然宫先生[注]（以下注解如无另外说明均为译者注。）（宫崎骏）从早到晚毫不懈怠地拼命工作，却还是赶不上进度，最后大家差点身陷无法如期上映的绝境，哪里还有心思考虑宣传的事。

那时候，从宣传计划立案、海报等宣传材料的制作，到通过各种媒体展开广告攻势，都是以“德先生”——德山雅也为中心展开。德先生是宣传和销售电影预售票的MAJOR公司的宣传策划人，也是让《再见了宇宙战舰大和号：爱的战士们》（1978）、《银河铁道999》（1979）等动画电影大热的幕后推手，是电影业界的名人。MAJOR之前就与东映[注]关系匪浅，而《风之谷》当时交由东映发行，借着这个机会我认识了德先生。

德先生根据长期积累的经验，有一套自己的做法。他说："动画电影的宣传，只要按照我的方法来就一定能卖座。"而我当时对宣传没什么兴趣，甚至连一点专业知识都没有，所以德先生交出来的方案，我基本上都是全盘接受。

不过身为一个编辑，我觉得文案还是应该自己写。

于是我写出了"珍爱森林的王虫与召唤叙事风的鸟之人……"，结果这个文案马上被德先生否决了。

"太文艺了！看到这个宣传文案，观众不会想进影院的。"

德先生想出来的文案是："七日之火改变了世界……"我觉得这个也不错。

我们在讨论文案的过程中，突然有人横插进来。

《风之谷》是德间书店与博报堂共同制作的，相当于现在的制作委员会。说起博报堂，那可是与电通[注]齐名的、日本具有代表性的广告代理商。他们打着"宣传是我们的专业"的旗号，又提出了其他文案。

当时博报堂有名的文案师提交的广告文案是："世界已经不需要人类了吗？"说实话，我觉得这个文案太烂了，完全扭曲了作品的主题。我在会议上气得把这个文案摔了回去。

作为替代方案，德先生又提交出"少女的爱呼唤出奇迹"的文案。不过"爱"啊、"奇迹"啊什么的有点老套，我并不觉得这是个很好的文案。

在讨论广告文案时，大家觉得作品名字也有必要改一改。德先生说《风之谷》这个名字让人不知所云，想要吸引观众还是用《风之战

士》比较好，东映也非常赞同这个提议。

总之，很多相关人士认为：比起传达作品的世界观，用煽情的名字和文案更能引人注目。

对此，制片人高畑先生的基本态度是：宣传就交给发行公司和广告代理公司，我们只要确认当中没有问题就行。我也遵循这一原则，对专业人士给出的宣传方案一味地被动接受。但是像《风之战士》和“世界已经不需要人类了吗？”这种提案，从作品的内容上来看明显已经构成问题，所以我跑去跟高畑先生商量。

“‘世界已经不需要人类了吗？’这个文案肯定不对，不过‘少女的爱呼唤出奇迹’并没有什么问题。”

这是高畑先生的答复。我接受了这个建议，跟德先生、东映和博报堂几经周折多次讨论，经历了相当长时间的拉锯战，最终决定名字还是沿用原作名，在文案上做了妥协，用“少女的爱呼唤出奇迹”，这样一切才算尘埃落定。不过，因为我们做了很多个版本的海报和广告，所以其中一部分也使用了“七日之火改变了世界……”和“珍爱森林的王虫与召唤叙事风的鸟之人……”这两条文案。

如今回过头再看，我也许就是从这两位老师身上学到的宣传手法。高畑先生教会了我“在广告宣传面前守住电影的底线”，而从德先生那里，我学到了“想要让电影卖座，牵强附会有时也是必要的手段”。

之后的电影宣传，我基本上就是不断地在这两种思维方式之间做选择。

---

1. 宫先生：宫崎骏姓宫崎不姓宫，宫先生只是铃木敏夫等宫崎骏身边的熟人对他的昵称。——译者注

2. 东映株式会社，简称东映，经营电影制作、发行、播映等相关业务。——编者注

3. 电通是日本最大的广告代理公司。

不知不觉中，开始做组合式媒体宣传

虽然我对电影宣传的态度一直比较消极，但《风之谷》再怎么说也是从我的杂志*Animage*连载中诞生的电影，我希望它成功的愿望很强烈，所以但凡编辑部能做的事我都做了。

首先，出版大开本的原作漫画。漫画如果卖得好，电影的上座率应该不会太差。当时第一本的页数太少，我就将定价压低至330日元，采取薄利多销的战略。但是当初印了7万册才卖出5万册。

有一次开会的时候，博报堂的人问我原作卖了多少本，我实在难以启齿，就撒谎说："卖了5……50万册。"不过后来谎言不仅变成了现实，还远远超出这个数量。电影公映后，漫画以惊人的速度开始大卖，最终全7卷累计销售1550万册，成为堂堂的畅销漫画。

杂志方面，每期我都会刊登电影制作的进度报告，刊登宫先生跟各类人的对话访谈，并且附赠折页海报，甚至还成立了娜乌西卡的粉丝俱乐部。

我们买了都营地铁一个月的车内悬挂广告，*Animage*做了短期集中宣传。容我感慨一句，当时的都营地铁广告费真便宜，一个月的广告费相当于营团地铁银座线三天的费用。

我们还争取到日本电台提供的"all night日本"三十分钟的专栏，在公映前一天晚上播放广播剧——将故事的一部分做成有声广播播放，先勾起大家的兴趣，然后请大家去电影院观看后续内容。剧本是我编辑部的同僚龟山修写的。

当时宫崎骏的弟弟宫崎至朗在博报堂工作，他策划的各种宣传活动，也起了很大的作用。

其中之一，就是“娜乌西卡代言形象选拔大赛”，配合着电影公映征集形象代言人，然后推出各种各样的比赛方案，最后通过甄选获得最高奖的是演员安田成美。

她不仅演唱了角色歌曲，德间日本传播[注]还为她灌录了唱片。为了宣传唱片她出现在各种媒体上，又间接地为电影做了宣传——像这种组合式的媒体宣传，那时候已经初见端倪。

音乐方面，久石让创作的概念专辑[注]《鸟之人》在电影公映之前发售。这原本是为了巩固音乐的整体概念制作的专辑，没有宣传的企图，但也起到了宣传的效果。上映前一年店面就陈列着唱片和漫画，粉丝们也因为《风之谷》要被做成电影，情绪逐渐高涨起来。

作为情人节的特别企划，西武百货做了娜乌西卡巧克力，包装上用了娜乌西卡的头像，里面还放了《风之谷》的周边产品，这大概算是早期商业合作的雏形。

1984年2月临近公映前，全国范围的宣传攻势在札幌、名古屋、大阪和福冈等地展开了。3月3日在新宿举办了名为“风之谷女儿节”的现场活动，为3月11日的正式公映造势，营造节庆的气氛。

从某种意义上来说，这次的宣传是今后宣传手法的基础，与之后铺天盖地的宣传相比算是小规模，但是在当时也算是盛况空前。

电影上映首日动员观众2万人，在新宿、涉谷、池袋等繁华地段的公映场馆前粉丝通宵排起长队的事还上了新闻。由于第一次的公映大受欢迎，暑假甚至寒假都安排了安可场[注]重映。

后来，《朝日新闻》的《天声人语》[注]栏目还刊登了关于《风之谷》的社论。撰稿人将《风之谷》与威廉·亨利·赫德森（William Henry Hudson）的《翠谷香魂》做比较，引发了人们对现代工业文明破坏自然这一问题的深层思考。刚开始，我并没有切身体会到电影的大热，直到《天声人语》刊登社论时才真正感受到，原来这部电影已经成了一种社会现象。

最终《风之谷》动员观众92万人次，分账收入是7.4亿日元，在当时也算热门电影了，相关人士都非常高兴。

在这里解释一下，分账收入，指的是电影院从观众支付的电影票费用（即票房收入）当中，扣除电影院的分成后，发行公司（东映、东宝等）得到的收入。这里要再刨除印刷费、宣传费、发行代理费等各种费用，剩下的才是吉卜力这样的制作公司最终的收入。现在电影排行榜上公布的都是票房收入的数据，而当时使用的都是分账收入的数据。不过海外电影由于分账合同签署的分成比例不同，分账收入的数据会有很大的浮动，所以海外电影用的都是票房收入的数据。2000年以后，日本国产电影也开始使用票房收入的数据。

---

1. 德间日本传播是日本的唱片公司，曾为德间书店集团旗下公司。——编者注
2. 概念专辑：从可以传达作品概念的插图或语言中寻找线索，借此创作出来的就是概念专辑。概念专辑是剧中所有音乐的原点，它是先于原声音乐被创作出来的最初的音乐专辑。
3. 安可是“Encore”的音译，安可场即加场的意思。——编者注
4. 《天声人语》，日本权威报纸《朝日新闻》在早报长期连载的一个专栏，内容涉及日本社会的方方面面。

由“天空之城果汁”引发的商业合作问题

由于《风之谷》的成功，德间书店内部很快就批准了下一部作品《天空之城》（1986年，宫崎骏导演）的制作。不过董事长德间康快这个人总喜欢搞惊人之举，之前明明得到博报堂的诸多关照，结果转头就说“这次我们跟电通合作吧”。我觉得这不是过河拆桥嘛！但是怎么劝他都不听。

于是，我就开始跟电通的人打交道。一接触就发现，电通跟博报堂在工作风格上有很大的不同。相对于博报堂的稳重有品位，电通的人更符合意欲满满的广告人形象。

由他们牵线搭桥，带来的是与味之素、东芝等广告商的合作。电通的负责人郡进刚是个非常能干的广告人，德间康快很中意他，之后德间书店出品的《敦煌》（1988年）也交由他全权负责。

我当时对商业合作的手法只略知一二，虽然有很多种形式，但大致的形式概括起来，就是企业会在商品上使用电影中的角色肖像，在广告中使用电影中的场景，这就等于给电影做宣传了。对企业来说，可以利用电影提升商品或公司本身的形象；对电影制作方来说，可以不用花高额的宣传费就能在各种媒体上打广告。听到这些让我感慨万分，原来如此，大家都是各取所需啊。

这时候，味之素拿出了具体的方案，他们的新产品要使用“天空之城”这个名字。他们的商品名也很直接，就叫“天空之城新鲜果味

苏打”！他们还要在包装上使用“天空之城”的logo和角色插图，在广告和店面宣传中使用电影的影像。他们还说愿意出赞助费。

这件事表面看上去好像不错，但我觉得做得有点过火，就跑去征求高畑先生的意见。他是这样答复我的：

“这样下去，电影就跟电视一样附带广告赞助了。”

电视节目一般由企业赞助，他们会在当中插播广告。相对的，企业会提供节目制作必要的费用，因此我们这些观众才能免费观看电视节目。

而电影方面，观众支付入场费才能在电影院里看电影。从销售额（票房收入）当中，电影制作人可以回收制作成本。电影长久以来都是以这种方式存续下来的。

虽说是商业合作的形式，但如果附带了赞助企业，电影就会变成电视节目的形式。

“这么做真的好吗？”高畑先生反过来问我。

我觉得很唐突，赞助商因为给电视节目投资，就有权干涉节目内容。俗话说就是拿人手短：既然我出了钱，我就有发言权。虽然电影没人看会出现赤字，但是制片人有创作的自由。这里如果让打着合作之名的商业主义介入，就会有失去自由的风险！

在讨论过程中，电通带来了角色和影像使用的详细条款合同书。我跟高畑先生对此进行了慎重的讨论，最终高畑先生基本将这个项目全盘否决了，同意他们使用的只有“天空之城”的logo。至于要使用的角色头像和影像，每个都要双方协议后再做决定。

即使具体到包装上的印刷，高畑先生也提出自己的见解：“这样会被人说成是果汁变成了电影。”于是商家重新做了调整，商品包装上使用的角色头像，只限于使用设定时期的概念草图。广告也不是直接用电影里的影像，而是找来外国的模特，实体拍摄乘坐剧中出现的飞行器的场面。

为了守住电影的底线，高畑先生这种彻底划清界限的做法令人惊讶。不过还有一点让我震惊的是，听说这款新推出的果汁饮料，整个夏天的最低目标是要卖出3000万瓶。要卖这么多，需要多大的宣传和营销力度啊……光想想都觉得头痛。不过反过来想，如果能让3000万人看到这款果汁饮料，对电影来说的确是个巨大的宣传。这次的经验，对我今后跟各种企业合作商打交道来说，是个不错的学习材料。

系井重里的著名广告文案：“忘记的东西，帮您送回来了。”

最初让我有“宣传”意识的是高畑先生和德先生，而教会我写吸引人的文案的，却是系井重里。

第一次委托系井先生撰写广告文案是在制作《龙猫》（1988年，宫崎骏导演）和《萤火虫之墓》（1988年，高畑勋导演）的时候。在那之后，我们保持了长年的合作关系。我跟系井先生还是同年生人，作为同时代的人，我觉得我们之间有种心有灵犀的感觉。

关于《龙猫》和《萤火虫之墓》这两部电影，《龙猫》由德间书店制作，《萤火虫之墓》由新潮社制作，两部作品排出同时上映的出奇阵势。投资方不同，制作现场却都在吉卜力，我一边协调宫先生与高畑先生的工作人员之争，一边还要做*Animage*主编的工作，忙得我晕头转向，基本上连睡觉的时间都没有。

制作进入正轨后，两家出版社开始坐下来讨论如何共同宣传的问题。双方的负责人聚在一起不停地开会。单就广告文案这一点，德间书店与新潮社各执一词，像两条平行线一样总是讨论不到一块儿去。

于是我就想，不如交给能够充分理解这两部作品的优秀文案师来处理。

说起当时有名的广告文案师，没人能比系井重里更优秀了。作为一个门外汉，我唯一听过大名的文案师就是系井先生。他为西武百货撰写的“不可思议，太喜欢”以及“美味的生活”等著名的广告文案

让他一跃成名。他经常上电视，还在杂志上开连载，新潮社曾为他出过书。所以我觉得如果让这个人出来说话，大家应该会静下来认真听取吧。

虽然我委托他的动机不纯，但是他写出来的文案却大大超出了我的预料。

《萤火虫之墓》的广告文案是“4岁与14岁，都想活下去”。

《龙猫》的广告文案是“这个奇怪的生物，在日本大概还有”。

而将两部作品联系在一起的广告文案是“忘记的东西，帮您送回来了”。

我算是见识到专业人士的鬼斧神工了。

不过，《龙猫》最初的广告文案其实是“这个奇怪的生物，在日本大概没有了”，但是宫先生说“有”，于是就改成“还有”。

而《萤火虫之墓》最初的广告文案是“我只剩下这些了：一个炭炉、一条被子和一个蚊帐，还有妹妹与萤火虫”。虽然我非常喜欢这条文案，但新潮社方面觉得太晦涩难懂，于是系井先生就改成“4岁与14岁”的形式。

总之不管哪条都是名文案。广告文案确定了，之后的宣传就能顺利展开了。

换了发行公司，宣传也要随之改变

广告文案敲定了之后，海报也自然跟进。两部作品都是人物浮现在漆黑的背景上，我们自己感觉良好，但是在相关企业之间的评价却不好。

《龙猫》和《萤火虫之墓》的发行公司从东映换成了东宝。德间康快刚开始打算继续塞给东映发行，结果对方以“不符合我们公司的风格”为由拒绝了，于是就唐突地换成了东宝。

我带着做好的海报去了东宝，结果负责营销的西野文男说：“这么暗的海报怎么能吸引观众！”专业从事票务工作的人，都有种强烈的固有观念：电影一定要遵循什么原则才能卖座。

我当时也年轻气盛，马上就顶了他一句：“就是因为你们总是故步自封，日本的电影才一蹶不振。”结果我们俩从相互语言攻击演变成大打出手。不过在开诚布公之后，我们逐渐建立了信赖关系，之后吉卜力的电影能够大卖特卖，西野先生绝对功不可没。

更换发行公司后，宣传在实际操作上也受到很大的影响。之前我们委托的MAJOR公司因为与东映的关系深厚，所以不想跟东映的竞争对手东宝扯上关系。

因为之前一直跟MAJOR打交道，所以我都不知道，当时的电影宣传基本上就是发行公司的宣传部出一个人全权负责。因此《龙猫》和《萤火虫之墓》都是由东宝宣传部的有正真一郎一个人负责。

而在MAJOR公司，德先生有十几个部下，他们分工协作，各种媒体齐上阵。一对比就发现差别很大，这时候我才第一次真切地体会到，《风之谷》和《天空之城》深深受益于这种四面开花的宣传态势。后面到《魔女宅急便》时，发行权又回到了东映，我再次切身感受到MAJOR的影响力。

就这样连带着宣传面上的问题，《龙猫》与《萤火虫之墓》四星期只动员了45万人次。万幸的是，由于紧接着上映的高仓健先生的《沙海勇士》因制作问题延迟发行，让《龙猫》与《萤火虫》多了两周的放映时间，最终的观影人数增长到80万人次。不过，作为包揽了当年所有电影奖项的作品，这个票房数字实在有点寒酸。

尽管如此，当时能够公开上映我就觉得很幸福了。因为《龙猫》是德间书店内部极力反对的企划，而《萤火虫之墓》这边由于制作大幅度延迟，甚至陷入了无法按时上映的危机。最初上映的版本都来不及涂色，还留下很多“空白”的场景（公映后制作还在继续，最后终于让完成版问世），这种情况下还能公映我都要谢天谢地了。那时候对我来说制作就是全部，宣不宣传、影片卖不卖座都是次要的。

与大和运输合作开启的《魔女宅急便》

《魔女宅急便》（1989年，宫崎骏导演）从成立阶段就是由大和运输公司(注)投资的企划案。广告代理商的相关人士盯上了角野荣子女士创作的儿童文学作品《魔女宅急便》，想出了跟大和运输合作的点子，并带着这个企划案来找吉卜力。

制作开启之初，宅急便的都筑干彦董事长带着一众干部来到吉卜力与主创会面。那时候宫先生当众做了如下的宣言：

“虽然名字中有宅急便，但我没打算做成大和运输的员工培训电影。”

虽然建立了商业合作的关系，但是宫先生并不想做宣传宅急便工作的电影。最低限度，也要做成供普通观众观看的娱乐电影。跟高畑先生一样，宫先生也对商业主义介入电影保持着警惕性。

不过，都筑董事长是个大度的人，他接受了宫先生的想法。其实都筑董事长是“日本喜剧之王”榎木健一的外甥，这层关系让他成为一个非常理解电影人的人。也正因为如此，我们才没有受到内容上的制约，顺利地进入制作阶段。

当初我对这个合作并没有抱很大的期望，认为大和运输只要在电视广告中使用《魔女宅急便》的影像，就算是不错的宣传了——仅此而已。但发行公司东映可不这么认为，他们觉得既然要宣传，不如通过大和运输全国8000个营业点销售预售票。

但是，大和运输并不打算这么做。于是我就被东映的负责人原田宗亲叫了过去，他冲我发了一通脾气：“这跟当初的约定不一样啊！这样你们之间的合作到底有什么意义？”也许是太焦虑了吧，原田先生口不择言地说了一句：“宫崎先生也快江郎才尽了吧？”

我听到后大吃一惊，问他何出此言。他说这不是明摆着么，从《风之谷》到《天空之城》，再到《龙猫》，票房成绩一直在下滑。

虽然听着让人火大，但这就是残酷的现实。从分账收入来看，《风之谷》是7.4亿日元，《天空之城》是5.8亿日元，《龙猫》和《萤火虫之墓》两部加起来才5.9亿日元。原田先生说的情况，其他的票务相关人士也都看在眼里。我当时受到很大的打击。

一直以来，我都很享受制作电影的乐趣。但是原田的话让我意识到：电影要成功，内容与票房数字是不可分割的。现在想来这是再正常不过的事了。从那时起，我就开始以电影卖座为目标，全力以赴地进行宣传。

---

1. 大和运输公司是日本第二古老的货车运输公司，由于其商标图案是一只黑猫叼着小猫，所以又被称为“黑猫宅急便”。——编者注

日本电视台投资与宣传大作战

下决心不难，但当时我根本不知道怎么做才能让电影卖座，一点儿专业知识都没有。第一个想到的就是做宣传，于是我从东映出来转头就去了日本电视台。

“宣传就是上电视吧？所以一定要争取电视台的支持。”

当时我把事情想得特别简单。之所以选择日本电视台，也是因为《风之谷》在电视台播放之后，我们跟日本电视台构筑了良好的合作关系。

“总之先去跟电影部门的横山宗喜先生见一面，委托他投资和帮忙宣传。”我开始往积极的方向考虑。

通过与上层部门讨论的结果，日本电视台决定投资和协助宣传。我刚松了口气，可还没过多久，横山先生的部下奥田诚治就来找我。

“铃木先生，吉卜力有很多周边产品吧？你多带些到日本电视台来。”

“为什么要带这些东西？”

我觉得很奇怪，于是奥田先生跟我解释：

“虽说已经决定出钱了，但也不是马上就能得到电视台内所有人的支持。你要跑遍所有的节目组，跟制作人和编导打交道，像营销一样让节目组内所有人都知道这件事。”

于是我就抱着一堆周边跟着奥田先生在电视台内四处奔走，跟不同的人打招呼。“制片人一定要做这种事吗……”我第一次体会到宣传策划人的辛劳。

不过，这么做还是有回报的，以日本电视台的知名节目《聚焦早上》为首，各节目都为《魔女宅急便》打出了即将公映的通告。

在《星期五特约放映》节目中，为了配合吉卜力的新作公映，他们将之前的作品又放了一遍。在正片的最后还放出新作的预告字幕“宫崎骏导演的新作即将公映！”，为宣传造势。在《魔女宅急便》公映的1989年，4月第一次在电视台播放的《龙猫》收视率是21.4%；在公映之前7月播放的《天空之城》收视率是22.6%；公映期间，8月第一次播放的《萤火虫之墓》收视率是20.9%。这些高收视率，对动员观众有着不小的影响。

还有一件事一定要提，就是奥田先生制作的特别节目。当时决定做特别节目我还挺高兴，觉得受到了电视台的重视。结果奥田先生对我说：“只有30分钟，而且预算还不够。”

“啊，那怎么办？”我问。

“铃木先生的女儿跟女主角琪琪一样都是13岁吧？让她叫上自己的朋友，大家一起玩‘魔女宅急便的游戏’你觉得怎么样？”

“这种东西能当特别节目播吗？”

到底行不行啊……我心里在打鼓，但也被逼得无可奈何。于是就哄女儿说“可以上电视哦”，在公园里拍了她和小伙伴们玩耍的情景，同时采访了时下13岁的女孩子都在想什么，顺便还介绍了制作现场，特地请来宫先生做解说，再放一段正片的影像，总算把节目拼凑出来了。我又一次受到了宣传工作的洗礼。

因广告文案与德先生对立

因为《魔女宅急便》的发行公司又换回到东映，于是德先生再次粉墨登场。虽然有MAJOR协助宣传真的帮了我大忙，但随着逐渐深入了解电影宣传工作，我越发觉得德先生的套路有点过时了。

德先生的广告文案有以下几个特征：首先，他非常喜欢用“爱与感动”！一有点风吹草动就将这个短语往上套。还有“十年一度的杰作”“蛰伏数十年的构想”“宏伟壮大的场面”等常用的套路。某部电影，他在广告词上用了“相当于四部超级大片的精彩程度”这样的语句。我觉得奇怪，问他为什么要用“四部”？德先生得意地说：“一般这种情况都会说三部大片，我再加一部，不是显得这部电影更精彩吗？”

他就是这种人。所以即使到了《魔女宅急便》，德先生抓到的重点依然是“可爱的魔女在空中活跃的故事”。

表面上看，这的确是一部以魔女为主人公的奇幻电影，但德先生抓的重点完全偏离了我和宫先生讨论出来的主题。这部作品本质上是青春期的女孩离开父母，在陌生的城市自立的故事。

我跟系井先生将这个意图说明后，让他来写广告文案。但这个主题真的很难写。系井先生也烦恼了好久，看了无数遍分镜图，提出了好几个方案。

另一方面，海报的插图也要开始构思起来。我看了几个象征主题的场面后，决定使用琪琪借宿面包店的画面。在反复看这些画面的过程中，系井先生终于抓住了整体的概念，最后的最后，他写出来的广

告文案是："虽然偶尔会消沉，但是我依然很快乐。"这个文案跟海报的视觉效果非常吻合，与由实（荒井由实[注]）演唱的插曲《口红的口信》《如果被温柔包围着》的氛围也相符，我觉得是极其出色的广告文案。

以我过去做总编的经验，我觉得标题、广告文案与视觉效果必须三位一体。照目前的情况来看，《魔女宅急便》的第一弹海报进展得十分顺利。

但德先生完全无法理解这一点。他生气地说："看到这个观众怎么会想进电影院？"为此我们一直争论不休。

我和德先生其实是在"谁会来看这部电影"上产生了分歧。德先生一向认为动画就是给小孩子看的。我当然重视家庭层面的观众，但同时希望青春期的女孩或成年女性也能来看这部电影。于是在宣传上的导向肯定也会随之改变。

所谓的宣传，是一份将个人创作的作品贩卖给世人的工作。这种工作做的时间长了，就会陷入虚无主义当中。说得直白点，就是德先生把观众当傻瓜。他认为深挖电影的主题毫无意义，如果不以一种通俗易懂的形式表达，观众就看不懂——这就是他的主观判断。

不过至少《魔女宅急便》这部电影，我确定自己的做法肯定比德先生的方法好。于是我们花了很长时间不断地沟通，最终他接受了这个广告文案。

但是，德先生到最后还是对海报耿耿于怀。虽然刚开始用的是面包店的海报，但中途他就换成琪琪骑着扫帚在天上飞的海报。唉，既然德先生这么纠结海报的问题，我也只好随他去了。

而且他还偷偷做了儿童向的预告片，当我在东映的试映室里听到“大家快来看啊，这是个可爱的小魔女的故事”旁白响起时，简直是五雷轰顶！经过一番争执，他最终还是撤回了这个预告。

---

1. 荒井由实：即松任谷由实。1976年荒井由实与作曲家松任谷正隆结婚后，改夫姓松任谷。

改变吉卜力历史的划时代作品

大和运输虽然没有销售预售票，但是宣传方面，与他们的合作产生了巨大的效果。大和运输在广告中使用了电影的画面，配上琪琪的那句“这个夏天，将一部好电影送到你的身边”，令人印象深刻。他们的报纸广告也十分新颖：“这次的快递，请在电影院里查收！”我觉得以整体概念为优先，才是真正上档次的广告。比起当年《天空之城》那样被直接用在商品上，之后还引发各种问题，这种才是最好的合作方式。

在制作电视广告的过程中，我也学到了很多之前没接触过的东西。由实的《如果被温柔包围着》作为15秒电影预告的背景歌播出来，“原作角野荣子/福音馆书店”的特效字幕也加进预告中，这样就变成电影、书籍与歌曲同时进行宣传，三重广告叠在一起就出问题了，而且每个电视台的评价都不一样。我跟个别电视台的审查部门聊过这件事，有些觉得原作还可以但歌曲不行，有些则正好相反，于是我又制作了各种版本的广告。

回过头来再看，会感叹由实歌曲惊人的影响力。现在提起《魔女宅急便》，想必很多人脑海中最先浮现出来的，是《如果被温柔包围着》这首歌吧。

其实，在决定主题歌会议的前一天，我正好去看了由实的演唱会。于是在被问及“你觉得谁来唱主题歌比较好”时，脱口而出说了由实的名字。奇妙的是，吉卜力的电影很多重要的细节都是在偶然中决定的。

《魔女宅急便》这部电影，在各种意义上对我来说都是划时代的作品：它是我第一部认真去宣传的电影；做完这部电影之后，我就辞去了德间书店的工作，成为吉卜力的专属员工。同时，吉卜力工作室从这部作品开始将员工转正，成为挑战动画界的异端。

这是一部由于日本电视台的提携，在正面获得很大转机的作品。同时终于让我体会到电视台的影响力：前面两部作品才动员80万人次的观众，这次一下子提升到264万人次。分账收入也增长到21.7亿日元，这个票房数字好有冲击力。

而这所有的一切，都源于原田先生的一句话。我到现在也非常感谢原田先生。想想之前我不过是一介出版人，在制作电影方面总拿自己是外行当借口，也就是业余时间有空就做做。但是原田先生的话，催生出我作为电影人的自觉。

当然，想专注搞制片也是我发自内心的愿望。不然每次遇到问题我总想逃避，会抱怨“为什么我非要做这种事不可？”踏进一个全新的领域，在跌跌撞撞前进的过程中会萌生“下次应该能做得更好”的感觉，不可否认这种感觉非常吸引人。

从《岁月的童话》开始，作为一个制片人，我用与“制作”同等的力量，全力以赴地去做“宣传”。

第2章
改变电影宣传的商业合作时代到来

《岁月的童话》（1991）

《红猪》（1992）

《百变狸猫》（1994）

《侧耳倾听》（1995）



私はワタシと旅にでる。
宮崎 駿プロデュース■高畑 勲監督作品
おもひでぽろぽろ
〈声の出演〉今井美樹・柳葉敏郎 ■〈主題歌〉都はるみ
原作 岡本 螢／刀根夕子（徳間書店・青林堂刊）■音楽 星 勝（徳間ジャパン）■徳間書店・日本テレビ放送網・博報堂提携作品■制作 スタジオジブリ■配給 東宝

新生的吉卜力出发了

《岁月的童话》（1991年，高畑勋导演）之后的吉卜力作品，除了《我的邻居山田君》是松竹发行的之外，其余都交给东宝发行。这其中有诸多缘由，简而言之，因为东宝是发行公司当中公关能力最卓越的。

而在宣传方面，MAJOR拥有很大的影响力。缺少MAJOR协助的《龙猫》和《萤火虫之墓》的宣传发行，让我痛切地感受到这一点。

想要让电影卖座，发行交给东宝，再由“宣传别动队”MAJOR辅助是最理想的组合。但是从业界错综复杂的关系来看，却是很难实现的。

不过，既然我负责《岁月的童话》的制片工作，就一定要把这个问题解决掉。为什么呢？因为《岁月的童话》有必须大卖的理由。

其实在《魔女宅急便》之后，宫先生就说要关闭吉卜力。他认为一个工作室连续制作三部作品已经是极限了。在制作电影的过程中会产生各种冲突，人际关系也会差到难以协调，如果不重启一次，就无法继续工作。

但是我当时正处在逐渐熟悉电影制作的过程中，吉卜力工作室好不容易才走到今天，我希望它维持的时间能长一点。于是我去跟宫先生商量这件事，他提出了三个条件：

第一是要将员工转正。日本的动画工作室多数是召集自由动画人，定好每张画的单价，以按产量付报酬的形式运营。吉卜力之前也

是如此。但这种运营方式使得动画人的年收入很低，生活也没有保障。

比如说，《魔女宅急便》的制作费是4亿日元。虽然预算比之前的作品增加了许多，但是宫先生对作画水平的要求很高，所以动画人的工作强度也很大。这样的工作密度，员工的平均工资却只有10万日元左右，宫先生和我都觉得很痛心。如果将这些以动画人为主的临时员工转正，支付固定的工资，就要以平均工资翻倍为目标制订计划。

第二是要招募培养新人。每一部作品召集画技精湛的自由动画人，完成后解散，以这种方式运营的确减少了制作上的风险，但一直这样下去人才会逐渐老龄化，整个业界也会凋敝萎缩。实际上电视动画的制作现场，就已经出现大部分工作不得不依赖海外外包来维持的状况。

为了对抗这种趋势，就一定要培养新人——这是宫先生的想法。我们很快就在*Animage*上刊载了招募新动画人的通告，宫先生是这么写的：

“用低成本低质量来应付，动画电影是没有未来的。更何况观众也迫切想要看到更多优秀的作品！有一点我可以保证，只要是用心制作出来的电影，即便不卖座，假以时日也一定能收回成本！这是我们的信念。制作大家都想看、看过后真心觉得有趣的作品，是我们的工作。借此机会，我们寻求不满足于日本动画电影现状的年轻英才——你的加入。”

第三个条件，是要我成为吉卜力的专属成员。在此之前，我的专职是*Animage*的主编。电影方面，我是以德间书店制作委员会一员的身份参与，也可以说是承担辅佐制片人的工作。白天在吉祥寺的吉卜力工作室，晚上回新桥的德间书店，两个职场来回跑的生活早晚会崩

溃，这点我自己也非常清楚。于是我将杂志交给同事打理，自己正式转到吉卜力，成为一个专职制片人。

基于上述原因，吉卜力摇身一变，成为一个拥有70位正式员工的公司并再次出发，出发后的第一部作品就是《岁月的童话》。考虑到人工费和公司的存续问题，就不能只满足于制作好作品，让电影卖座、收回制作成本成为当务之急。

“东宝发行+MAJOR宣传”的实现

正因为如此，所以一定要让MAJOR参与进来。我们需要像《魔女宅急便》上映时那样的宣传攻势。于是我就开始跟东宝交涉，但遇到了超乎想象的障碍。

其中之一，不用外部的宣传公司是东宝的传统。公司内部的宣传部也有自己的尊严。我之后接触了不少东宝内部的宣传策划人，多数的确是既有个性又风趣的人。

还有一个问题，就是东宝旗下有名为“东宝广告”的广告代理商，负责电影宣传的实际操作，而他们工作的一部分又与MAJOR重叠了。

跟我交涉这些问题的是堀内实三常务经理。堀内先生与西野文男是当时东宝松冈功董事长手下的两员大将，两个人相辅相成，让公司运转起来。后来两人也都成了总经理，两人各有分工，堀内先生主要决定策划，西野先生负责营销。

在德间康快出席的制作委员会上，大家都净说好话，只有堀内先生坦率地提出自己的疑问——“这个企划真的没问题吗？”感觉是个有骨气的商人。这之后他也是一有事就堵在我面前，说起话来总是毫不留情。不过在与这个人的争论中，我也学到了不少东西。

涉及MAJOR和东宝广告的问题，他也与我进行了顽强的对抗。不过在不懈的争论过程中，堀内先生也逐渐开始信任我，还替我考虑两家公司的合作共享和宣传预算分派的解决方案。

“东宝+MAJOR”宣传组合的实现，为今后《幽灵公主》与《千与千寻》等票房大卖打下了重要的基础。

从决定MAJOR加入的那一刻开始，我就注定了要与德先生一起制定宣传计划。之前我跟德先生虽然在广告文案和海报等方面有过激烈的冲突，但是我们的关系基本已经稳定下来，我也积累了不少经验，而且成了吉卜力的专属，自然站在主导宣传的立场上。

系井先生的广告文案也很快写好了。我向系井先生说明，这是主人公妙子和少女时代的自己一起出去旅行的故事。在“我和自己去旅行”的内容基础上，系井先生表示：后面那个用片假名的“我”来表示如何？于是就变成“我（私）和我（ワタシ）去旅行”。两个“我”用汉字和片假名区分表示，看似简单不经意的构思，却寄托了一种思念之情。我不得不感叹，系井先生将文案技巧驾驭得炉火纯青。

海报的设计，是跟作画导演小近——近藤喜文讨论创作出来的：成年的妙子牵着少女时代妙子的手，画面让人印象深刻。

看到完成后的海报，德先生也没提什么反对的意见。MAJOR设计的报纸广告也使用了“我和我去旅行”的文案。走到这一步我才松了口气，心想难得德先生中意这个文案和海报。结果德先生不愧是德先生，公映前他又开始折腾，不断增加广告文案。

“这个夏天，赠与你愉快的梦与美好的爱情。”

这个就算了。

“将《龙猫》的温暖、《魔女宅急便》的快乐，与《萤火虫之墓》的感动融合在一起的，宫崎骏与高畑勋的最新话题作品！”

越来越热闹了。

“早早就人气爆棚！点缀着笑与泪的感动名作。”

“试映会上被欢笑与感动席卷！这个夏天，带给你最高的享受。”

我知道他想要向家庭层面的观众传达合家欢的意图。不过将目标观众锁定在白领阶层的我，总觉得他的表达又偏离了重点。虽然我尽量去说服他，但是德先生不愿改变自己的做法，他觉得动画片就是给小孩子看的，始终跳不出这个框架，反正就是个固执的人。

电视上的广告也是，德先生将小学生妙子的初恋回忆做成一段广告，再将长大后的妙子在山形县发生的趣事做成一段广告，分别做成两种类型的广告。

以电影的成功为前提——商业合作的基本方针

《岁月的童话》时，跟KAGOME和兄弟工业两家公司合作。就结果来看，合作非常顺利。

负责跟商家交涉的是博报堂的铃木伸子。无论是这次跟KAGOME和兄弟工业合作的《岁月的童话》，还是后来跟日本航空合作的《红猪》，如果没有她的努力，事情也不会进展得这么顺利。

说起来，我跟她之间还有种奇妙的缘分。因为她的父亲也叫铃木敏夫，跟我同名同姓。她父亲以前是报社记者，还是版权法和日本出版文化的研究员。我给伸子发传真的时候，她吓了一跳。她说不但名字一样，连字都跟他父亲很像。还说感觉就像父亲给她写信了一样。

到《岁月的童话》的时候，我们已经积累了不少经验，确立了跟企业合作的基本方针。

其中有一点就是，商品不能直接用电影做公关。《天空之城》时的果汁合作，遗憾的是无论是味之素还是吉卜力都没有得到自己满意的结果，就这样不了了之。前车之鉴，之后再有商业合作时，我们提出了仅限于做概念广告的原则。企业可以通过电视广告等向消费者传达“我们支持吉卜力的作品”，顺便提升企业的形象；而吉卜力则通过企业广告中播放的影像，达到为电影做宣传的目的。这就是所谓的双赢关系。

还有一个原则，就是我们不会收取影像和角色的使用费。但是相对地，为了保护电影的形象，在使用方法上我们会积极陈述自己的意见。

制作者一般都会在预算不足的情况下制作电影。为了填补制作成本，就不得不屈服于合作商。而出钱的企业为了达到与投资相应的广告效果，会提出很多符合自己利益的要求。到最后，双方都不知道为什么要合作……这是一种失败的合作模式。不过，只要没有金钱介入，双方都有一半的发言权。

而广告代理商往往更倾向企业，对电影本身的宣传大多敷衍了事。但我觉得要合作顺利，前提应该是让电影取得成功。电影受到注目、票房大卖，那么支持电影的企业形象就能得到提升。这个顺序如果颠倒了，就会鸡飞蛋打，本利全无了。

所以，我们不仅要跟广告代理商谈，还要跟合作企业的负责人直接面对面地讨论：“虽然我知道你们想做很多事，不过能不能先集中力量让电影成功？”要把我们的想法明确地传达给对方。

不过话说回来，也不能死守原则，偶尔还是要做些变通。

比如KAGOME在播放企业概念广告的同时，还以“妙子新开发的菜谱”为主题，用漫画的形式介绍了用番茄汁烹饪的料理，在报纸上刊登了系列广告。

兄弟工业这边，在缝纫机广告中使用了电影角色。当时兄弟工业同时在运营缝纫同好会这样的组织，我也搞不懂他们为什么让我去演讲。在踏入会场的瞬间，八百名女性的视线一下子集中在我身上，我顿时觉得头昏脑涨。在去地方宣传的时候，我还跟宫先生一起去了名古屋的工厂见习。宫先生很喜欢工厂，于是就高高兴兴地去考察了。

电影宣传的六个手段

商业合作的确效果显著，不过除此之外电影的宣传还有若干其他手段。我整理了一下，将它分成六种。

① 发行宣传

发行宣传是发行公司根据自己的预算进行的宣传，是电影宣传的基础。其中包括预告和海报等剧场宣传，有时也包含报纸广告和电视广告等宣传。我们将它放在宣传计划的中心位置。

② 制作委员会利用自家的媒体进行宣传

打个比方，加入制作委员会的日本电视台会帮我们打电视广告，在各种节目上发通告，还会制作特别节目。做《岁月的童话》时，日本电视台也制作了特别节目：在接近7月公映之际，《非常星期日》这档节目将高畑先生、宫先生之前上过的节目剪辑成总编集播放；在《超级电视情报最前沿》节目中，以《第一次公开！超人气动画的秘密制作现场》为标题，播放了工作室的制作花絮。

③ 商业合作

要不要进行商业合作，视宣传的规模而定。比如说，《魔女宅急便》时跟大和运输的合作，我算了下，将宣传规模换算成宣传费，相当于20亿日元的宣传效果。不过，对于商业合作我们一定要摆正心态：在做好①和②宣传的基础上，拿③的商业合作来做补充。

④ 试映会

试映会分媒体场与一般观众场两种。媒体场试映会的目的，是为了方便记者写专题报道、在节目上介绍。而普通观众的口耳相传，在宣传上意外地也很重要。拿我做的试映会举例，我因为出版社的朋友很多，所以会策划开放给各种杂志的试映专场。之后还跟讲谈社联合，举办了大规模的试映会。

⑤ 公众传媒

跟在媒体上付钱登广告不同，在报纸、杂志、电视等媒体刊登导演访谈、制作特辑等，不花钱出现在各大媒体上，就是公众传媒宣传。MAJOR在拓展公众传媒上发挥了很大的作用。

⑥ 现场见面会，全国推广

《风之谷》时举办了形象代言人的征选活动。《岁月的童话》时全国的百货店举办了“《岁月的童话》公映纪念——从《霍尔斯》到《岁月的童话》，高畑勋、宫崎骏‘精彩的动画世界’展”，展示了过去的赛璐珞画与角色周边产品，还制作了电影部分场面的立体造

型。展览大受好评，约有100万观众入场。之后，这样的展会更加正规，变成了全国巡回展的形式。

原作或相关书籍的出版社会在书店做展销会，有时原声音乐或主题歌CD发售时，举办音乐会也是电影宣传的一个环节。

全国推广，就是电影公映之前在全国范围内做巡回宣传，接受地方的电视台、广播、报纸和杂志等采访。与此同时，一定要举办试映会。通告方面也要全力以赴，我们与合作企业做广告联动，在日本电视台旗下的电台中，滚动播放“吉卜力的新作试映会即将召开”的广告。试映会本身自然不用说，电视台的广告宣传效果也很惊人。

以前的作品在札幌、名古屋、大阪、福冈等主要城市做巡回推广，这次《岁月的童话》全国推广也去了很多地方做宣传，其中还包括作品的舞台山形县。

一直被业内人士津津乐道的票房大卖

因为雇佣正式员工的工资倍增，《岁月的童话》的制作成本也成倍地膨胀。虽然成本回收的门槛变高了，但是我还是相当乐观的。宣传已经拼命去做了，而且这部作品还是在《魔女宅急便》大获成功之后，我觉得相关企业应该也有信心。但事实上完全不是这回事，包括发行公司东宝在内，很多相关人员对票房都惴惴不安。

制作结束后开始全国推广的时候，我注意到一件事：虽然东京的主战场安排的都是不错的场馆，但地方上首映的电影院多数都是不太好的场馆，说白了就是平常用来放色情片的地方。这件事说明大家对这部电影的期待值很低。

就这样，我们迎来了首日的公映。全国电影院交上来的速报数据，让东宝公司内部一片哗然。远远超出预测的大量观众涌入电影院。

“这数字是怎么回事？！是不是多了一位数？！”

“这部电影我们的目标只有4亿啊！”

他们甚至都忘记我就在旁边。其实我一点都不意外，制作的时候大家都很努力，宣传也是把能做的事都做了，我觉得观众一定会来看。

结果，分账收入是目标的四倍以上，达到18.7亿日元，成为这一年日本电影的第一位，辜负了一些票房专家的预测。不过话说回来，

如果宣传没做到位，票房成绩如东宝预测的那样，吉卜力说不定就不存在了。一想到这件事我就背脊发凉。

票房相关人士在《幽灵公主》出现之前，一直认为《岁月的童话》才是吉卜力最热门的作品。对他们来说，比起表面上的票房大卖，期待值能上升多少更重要。

这之后，每次我去地方电影院的时候，电影院的院长都会感激地说：“《岁月的童话》真的好厉害啊！”

与日本航空的商业合作始于《红猪》

《红猪》（1992年，宫崎骏导演）这部作品，最初的计划是做成15分钟左右的短篇电影。1988年《龙猫》、1989年《魔女宅急便》，连着做了两部长篇作品，而且每部都要求卖座，连工作狂宫先生也觉得吃不消了，于是他决定做一部自己喜欢的关于飞机的电影转换心情。

刚开始是极具个人风格的展开，在预算和人手都充足的情况下，作为制作人就不得不考虑公开的方式了。出售录像带是最快捷的方法，但发行方式有点老套又无趣。有没有更好的办法呢？……想着想着，我突然想到了一件事。

“既然是飞机的故事，不如去找航空公司吧。”

其实，此前为了居住在洛杉矶的日本人策划上映《魔女宅急便》的时候，我与日本航空企业文化中心的人打过交道。于是我就去拜访之前认识的池永清先生，试着跟他商量。

“宫崎骏的最新作品是一部关于飞机的电影，可以在日本航空的机内播放吗？”

我单刀直入地试探，池永先生却显得兴趣缺缺。不过数日后，我去参加朋友父亲的葬礼时，竟然在上香的队列中发现了池永先生！我吓了一跳，池永先生也很吃惊，还说：“铃木先生，没想到在这种地方碰到你！”因为这个机缘巧合，我积极地跟他讨论这个企划。不过池永先生本人当时隶属日本航空的关联企业，无法直接开发项目，于是他将企业文化中心的人介绍给我，让事情可以继续发展。

但宫先生这边画分镜的过程中，时间线越拉越长，15分钟延到30分钟，又延到了60分钟。这样就只能做成长篇动画在电影院里放了。跟之前的长篇操作步骤一样，日本电视台和博报堂都会投资，组成了制作委员会。

而对于日本航空来说，这就变成大问题了。原来的计划是跟吉卜力合作制作在机内播放的短篇电影，到这一步就结束了。要投资在正规电影院里公映的作品，与之前的小打小闹完全是两码事。公司的章程也不得不改变，还要董事长做裁决。

日本航空企业文化中心由川口大三、木内则明、堀米次雄三个人负责，他们也对如何说服公司投资伤透了脑筋。来谈判时他们开口第一句就问："最多要损失多少？"电影票房这种东西难以预测，作为一家上市公司，要投资就一定要计算投资风险。不愧是稳健可靠的公司啊，我一边感叹一边做报告，将具体的数据交给对方。

接下来的问题是电影的名字。我说要用《红猪》时，他们顿时无语了："啊？是猪吗？！"

回到公司后他们征求过周围女性的意见，大家都听错了，以为叫《红歌[注]》，还很高兴地说："哎呀，这名字不错。"但是当看到海报时才知道是"猪"，大家都吓了一跳，迅速向董事会报告。有人表示："日本航空第一次参与制作的电影，主角竟然是头猪，实在让人难以接受！"三个人也很为难。

不过，我觉得《红猪》是非常好的标题，我在拜托系井先生写文案时，他这么对我说："铃木先生，这个文案很难写。"

"啊，为什么？"

“因为《红猪》这个名字本身就是一个很好的宣传了。想要用更好的广告文案盖过它很难……”

主人公波鲁克看上去是头猪，但是做的事和说的台词都像推理剧一样充满了谜团。要用过去的电影做类比，它就像《卡萨布兰卡》里亨弗莱·鲍嘉（Humphrey Bogart）饰演的主人公。而那种美男子在这里竟然变成了一头猪，当中的落差令人玩味，主人公被迫变成猪这一点体现出了年代感。我觉得从这层意义上来说，《红猪》的名字非常重要。所以就算是日本航空的要求，也不能修改名字。

---

1. 日语“猪”和“歌”的发音相似，容易混淆。

“什么叫帅？这就是！”

广告文案的确认最初困难重重。在几经周折反复讨论后，系井先生又祭出了名文案：“什么叫帅？这就是！”

那段时期系井先生的状态极佳，跟日本航空合作的广告文案也令我印象深刻——“只要起飞，就能看到”。

这个广告文案占用了一整面报纸，从客机的窗口可以看到飞行中的波鲁克。日本航空的国际航班机内也做了“世界上最初的空中特别秀”的广告宣传，虽然广告大受好评，但是在实际操作阶段，却出现了各种问题。

日本航空公司到了这个阶段，还没有将《红猪》的名字汇报给董事长。因此，他们的宣传没将波鲁克的脸和名字放进去，只放了在飞机窗外的飞艇广告。但是这样做实在是让人摸不着头脑，达不到为电影宣传的效果。我希望将标题名和角色插图放进去，三个人又露出为难的表情。

“还是那句老话，猪给人的印象不好啊，这样在公司内部无法通过。铃木先生，您能亲自跟我们宣传部长谈谈吗？”

于是我被带到日本航空公司的总部，拜会了宣传部长木村建。不过，这三人把我引荐给木村部长后就开溜了。也多亏了他们的引荐，我和木村部长围绕着“猪”的话题展开了讨论。我们直言不讳，辩论得十分激烈。

在反复斗争的过程中，木村部长也变成了我的友军，最终将波鲁克的大脸加了进去。不过相对地，标题被加在下面不起眼的地方，这是最终妥协的结果。

围绕着题名的争论一直持续到最后。最后关头，在日比谷举办了完成试映会，当时的董事长利光松男亲自来观影。无论是文化中心的三人组还是宣传部长都很紧张——直到当天，都没人告诉董事长电影的名字。

电影有全部推倒重来的可能性，而这要看董事长的反应。上映后我们都在出口处等着，紧张得直吞口水。最后看到利光先生笑容满面地出来了，开口说的第一句话就是“不错的电影”。他这句话让所有人都如释重负。董事长还夸奖宣传部长“干得漂亮”，一切都圆满收场。

多亏这次的合作，之后我们也跟日本航空保持了良好的合作关系，后来我的广播节目《挥汗吉卜力》开始时，日本航空赞助了这档节目。植木义晴董事长还上过我的节目。其实植木董事长的父亲，是昭和时代的电影明星片冈千惠藏。他本人表示，自己作为儿童演员还在《大菩萨峠》当中客串过。我小时候曾是千惠藏的超级影迷，于是打听了很多他的奇闻异事，那是一次愉快的对话，也是一种不可思议的缘分。

在日本17座城市，大规模巡回推广

东宝将《红猪》放在海外片系统里发行，但是在分海外片和国产片两个系统的电影院中，大的场馆已经排给斯皮尔伯格的大片《铁钩船长》了。再怎么努力宣传，如果电影场馆小，也无法动员到理想的观影人数。

这时候东宝的常务总经理西野文男伸来了援助之手。他看到我们这么拼命宣传，决定开展前所未有的作战。

具体的方法如下：遵从之前签订的合同，只有第一天使用大的场馆上映《铁钩船长》，到了晚上将招牌和海报全部换掉，从第二天开始放《红猪》。如果不是得到电影院院长充分信赖的西野先生，别人是不敢这么乱来的。不过，在引人注目的关东地区没法这么操作，这属于地方限定的战略。

这样一来，让地方的观众崛起就变得尤为重要。电影的票房收入关东地区一般占60%～70%，如果不能让这个比例出现逆转，《红猪》就没有卖座的可能性。

这时候祭出的杀手锏，就是全国大规模的巡回推广，而且比《岁月的童话》时进一步扩大推广的范围，从北面的札幌到南面的福冈，全国各地我们走访了17座城市。这么做当初东宝的宣传部是反对的，因为之前他们从未进行过这么大规模的全国宣传，要花掉很多预算。于是我努力去跟他们沟通这么做的必要性，并开展了一次长达十九天的长途旅行。

一提起宣传，大家很容易想到以东京为中心、以大型媒体为中心的推广活动。其实在中小城市一个地方一个地方细心播种也很重要。当时宫先生还年轻，所有的活动都很配合。旅途中其实也发生了很多事。要将全国宣传与旅行有机结合在一起，意味着宣传人员要有很高的凝聚力。

最终，全国推广与票房的确紧密地结合在了一起，让《红猪》的分账收入提升到了28亿日元。

电影内容是第一，但宣传也很重要。最终调整发行和上映的态势也是必要的手段。制作、宣传、销售，三个要素如果不能浑然一体，就无法孕育出卖座的作品。《红猪》是我有意识地将这些组合在一起的第一部作品。

从《百变狸猫》的商业合作，了解到JA的惊人影响力

如果说《红猪》的卖座与动员地方观众关系密切，那么接下来的《百变狸猫》（1994年，高畑勋导演）与《侧耳倾听》（1995年，近藤喜文导演）就是因地方票仓的崛起而成功。这一切的原动力，就是与JA共济的合作。

JA其实是农业协同组织——农协的缩写，而其中从事互助活动的组织就叫JA共济。《百变狸猫》是以深山为舞台的电影，系井先生构想的广告文案也是“就连狸猫也在努力生存哦”这种暖人心的话语。所以无论是从电影给人的印象还是传达的理念来看，JA共济都是理想的合伙人。

值得庆幸的是，JA共济负责人小池修一还是吉卜力的影迷。带他来工作室参观见学，让我们关系变得更融洽，交流也非常顺畅。

这个JA共济在全国的农村建立起互联网，组织力不容小觑。

让我印象最深刻的，是在制作剧场海报和同样设计的四折宣传册时，制作之用心自然不用说，关键是他们竟然印了800万册！其他还有狸猫的绒毛玩具、团扇、电话卡等各种周边产品，制作单位都是以百万计量。这些或放在JA共济各地办公室的窗口，或送给加入会员的家庭。

当时，《读卖新闻》的发行量是1000万，《周刊少年JUMP》的发行量是650万，这些发行数字都刷新了纪录，成为当时的话题。虽然不

能拿来单纯地做比较，但是与JA共济合作，就相当于有相同数量的人看到广告，我觉得值得赌一把。

它的效果如实地体现在票房成绩上。相对于东京市中心的场馆上座率始终达不到平均值，地方的电影院却是场场爆满。

最终的分账收入是26.5亿日元，是高畑先生所有作品中最卖座的电影。虽然前作《红猪》的分账收入略高一点，但那是因为《红猪》的观众层成年人比较多。按照动员观众的总数来算，《百变狸猫》更胜一筹。

同一时期迪士尼的动画《狮子王》也上映了，媒体曾用“狸猫对狮子”的话题引发热议，而最终是狸猫胜出。于是吉卜力的这部电影再次荣登1994年日本电影的No.1。

《侧耳倾听》大卖的理由

接下来的《侧耳倾听》也是与JA共济合作，同样展开了强大的广告攻势。

不过这次的作品策划与以往不同，宫先生称之为“佳作小品系列”。对我来说，没有一定要卖座的压力，可以带着稍微轻松的心态去制作。

但是，在制作过程中作品的规模变得越来越大——最初的计划是在迷你剧场小规模地上映，演变到这种地步，还得预约在大的电影院放映才行。于是我去了东宝。来跟我谈这件事的，是堀内先生的手下、负责排片调度的高井英幸。高井先生日后成了董事，他也是充分理解、长期支持我们的人。

但是，当时拜托他的时机太晚了。1995年夏天电影院的排片都已经定好了。

“铃木先生，不管怎么说硬要插进去实在有点困难。”

“高井先生，你能不能尽可能把它塞进夏天？”

“唔……放在黄金周上映怎么样？相当于在夏季之前上映了。”

“不行，制作赶不上。”

“那……冬季如何？冬季的话就能给你们排出电影院了。”

“如果拖到冬季，制作成本又要涨了，我想尽量避免冬季上。”

“那9月如何？吉卜力作品作为全年龄向的电影已经广为人知了，我觉得不用特别拘泥在暑期上映。”

虽然高井先生这么说，但是我无论如何还是希望在暑期上映。如果在暑期以外的时段上映，那动员观众的人数差距就大了。

在不断交涉中我了解到，多数的票房相关人士都认为“中学生的恋爱故事，暑期票房也涨不到哪儿去”。尽管如此，我还是不断地去跟高井先生沟通，就是比谁更有耐心。差不多交涉了五次左右，高井先生终于败给我了。

“没办法，那就夏季上映吧。不过肯定没法像过去那样，都给你们安排好的电影院。”

但是首映第一天就有208万人涌入电影院，最终分账收入是18.5亿日元。这个成绩成为1995年日本国产电影的No.1。

远远超出期待值的结果让东宝也吓了一跳。发行公司都是事先预估作品的价值，决定上映的场馆。上映后，再根据分配电影院的票价平均值的数据对比，来判断上座率。

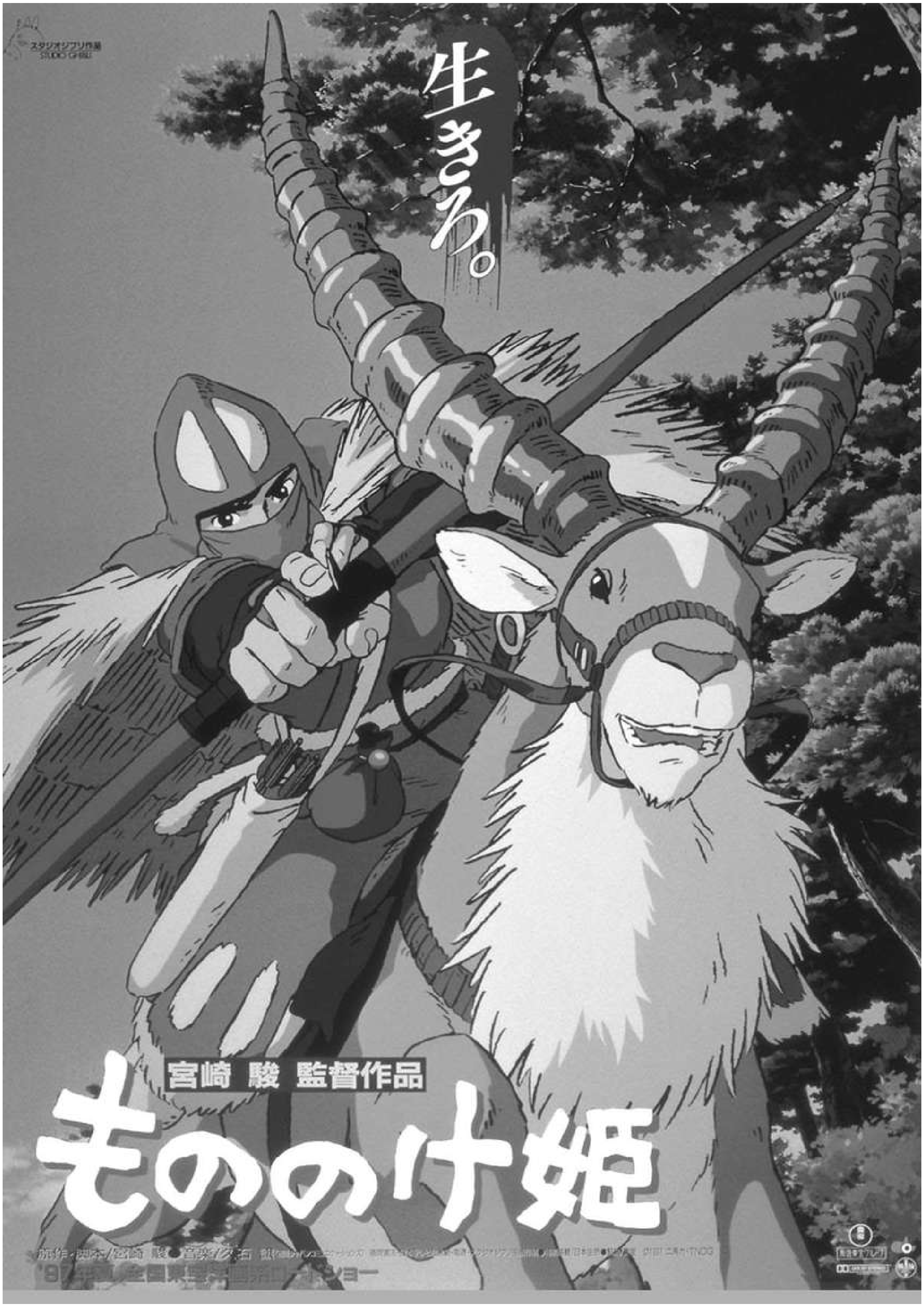
按照这个思路，《岁月的童话》是超出预想的，《红猪》也超出了预想。《百变狸猫》是符合预期的，因为排的都是好电影院，理应得到这样的结果。这样看来，《侧耳倾听》也算非常卖座。媒体喜欢单纯地以票房成绩来定义是否卖座，专业人士的看法跟他们不同，他们以超出预估线多少来判断成功与失败。

如果不断卖座，那么社会对吉卜力电影的期待值就会上升。而一部分相关人员，还会产生“只要是吉卜力的电影，无论做什么都能大卖”的奇妙错觉。但是电影专业人士的判断标准还是非常严格的。接下来的《幽灵公主》，虽然是刷新了日本影史纪录的大卖作品，但是

前期大家对它的预估并没那么高。而且正相反，否定这部作品策划的相关人士很多。为了颠覆这一切，我们当时做了什么？在下一章中我会详细回顾。

第3章
空前热门的电影是这样诞生的

《幽灵公主》（1997）


生きろ。
宮崎 駿 監督作品
もののけ姫

遭相关人士反对的企划

目标：分账收入60亿日元！《幽灵公主》（1997年，宫崎骏导演）是我监制的所有作品当中唯一一部有明确票房目标的作品。

以往之所以没有设定票房目标，是觉得只要收回制作成本，让收支平衡就可以了。这样就有资本做下一部作品。之前吉卜力都是这样运转的。

《幽灵公主》之后，的确屡屡创造出以百亿日元为单位的大卖作品，不过“只要能收回成本就行”的基本方针没有变。我也不觉得“目标是几十亿”的宣言有什么意义。

那么，为什么《幽灵公主》要设立票房目标？

因为当初在提交这个企划的时候，多数相关人员都对《幽灵公主》感到不安。

电影制作难以预测。我们可以设立假想目标，然后为了达到目标而努力。不过观众来不来看，不到揭晓的时候谁也吃不准。所以在计划立案的时候，总会有消极的人说“观众不会来看的”。《幽灵公主》时，这种反应还特别多。相关人士不安的理由大致可分为三点。

第一，这是部古装剧。古装的全盛时期早已是过去式。无论什么样的企划都举步维艰，这种情况一直持续到现在。即使宫崎骏放出“赶超《七武士》 挑战新古装剧”的豪言壮语，很多相关人士也不感冒，他们觉得武打片早就没人看了……

第二是制作预算的问题。宫先生当时已是五十过半的人了，从年龄上来看，很可能是最后一次制作大片。于是我提议："我们就花比以往多一倍的预算跟时间。"

动画电影，制作费的大头是人工费。制作时间延长，就意味着预算飞涨。以往吉卜力的作画周期是一年，在10亿日元的成本线内制作作品。而《幽灵公主》要花两年、20亿日元来制作，最终的制作费还涨到了25亿日元。

听到这个数据，很多人都被吓得打退堂鼓。从预算来逆向演算，如果分账收入不超过60亿日元就会出现赤字，这就意味着，要超过日本国产电影的最高票房——59亿日元的《南极物语》（1983年）！真的有这种可能性吗？

第三个问题，同期还有美国商业大片《侏罗纪公园2：失落的世界》（1997年）上映。前作《侏罗纪公园》（1993年）是在日本创下了83亿日元票房的超级大片。"与它的续篇正面对决，我们有胜算吗？"持怀疑态度的人进一步增加了。

电通本来就不赞同投资这部作品，已经跟我们构筑良好合作关系的日本电视台、负责发行的东宝也深感不安。当时电通私下还有人瞒着我秘密开小会。日本电视台的奥田诚治也被他们叫过去，后来他把开会的内容告诉我。

"什么事都让铃木先生一个人做主真的好吗？东宝那边也有意见吧？武打片的市场这么低迷……我们制作委员会能不能提出'更改计划'的要求？"

当时我也是年轻气盛，火气噌噌往上冒。第二天就把电通的负责人叫过来大骂一通："你们在我背后搞什么鬼？！既然不想干就别干！"

不过冷静下来仔细想想，他们会有意见再正常不过了。动画电影，而且要用古装的动画电影来打破日本国产片的票房纪录。当时吉卜力的最高分账纪录是《红猪》的28亿日元，就是说《幽灵公主》要再翻一番以上才行，觉得能做到的人才是没常识。

不过，那时我一门心思想着“一定要做点什么！”为什么呢？因为那时候连我自己都被搞得焦头烂额。

当时，吉卜力的老东家——德间书店的不良债权问题浮出水面。德间康快是个特别豪爽的人，他曾说“要钱的话，银行有的是”，于是就不断借钱扩大事业。但不巧的是，泡沫经济崩溃了，德间书店也陷入了经济危机。这时候局长们集会，我也被叫了过去。集团当中只有吉卜力经营得最好，于是就以我为中心开始讨论不良债权问题。

不断地跟银行协商，向德间康快汇报情况，回到工作室后，围绕着制作的难题又堆积如山……我当时的心境是：只能往前走了！走一步算一步。

热海合宿和“宣传费=分账收入”的法则

我首先考虑的是宣传量要翻倍。制作委员会里负责宣传的东宝宣传部和MAJOR必须全力以赴。

这时候奥田先生提议：“为了大家能齐心合力，一起去合宿(注)吧。”这个建议我非常赞同。于是我们马上开赴日本电视台在热海的疗养所，来了次两天一夜的合宿。

德间书店、日本电视台、电通的负责人等，还有东宝的宣传策划人矢部胜、MAJOR的工作人员、吉卜力的制作负责人统统聚在一起，大家可以不用在意时间问题，彻底地进行讨论。

就是在那时候，我提出了“宣传费=分账收入”的法则。

这是我在看到之前作品的收支数据时突然想到的：花出去的宣传费是不是跟票房成绩成正比？

我将报纸广告或电视广告等直接的广告费，和商业合作、公众传媒及现场见面会等活动的间接宣传效果都换算成金钱，《红猪》算下来跟分账票房一样是28亿日元，《百变狸猫》是26亿，《侧耳倾听》是18亿左右，这样一算就清楚了。

也就是说，要达到60亿的分账收入，只要花60亿去宣传就行了。刚开始听我这么解释大家都很震惊，于是我将具体的项目写在白板上。

- 发行宣传费5亿日元（最终涨到10亿日元）

● 制作宣传费2亿日元

● 与日本生命保险的商业合作8～10亿日元（最终达到12亿日元，是吉卜力史上最大的商业合作）

● 《龙猫》《侧耳倾听》的录像带销售宣传

● 报纸：读卖新闻的特别协助，《Sponichid》的半年连载

● 电视台：日本电视台（SuperTV的特别节目）、广电局、NHK的特辑

● 出版：讲谈社联合27家杂志1万人的试映会，德间书店

● 音乐：德间日本传播旗下唱片店展销会

● 大型公演：高岛屋

● 公众传媒

将这些宣传手段的所有效果都累加换算成金钱。

比如说商业合作方面，使用GRP（Gross Rating Point）这种广告效果测定法，将电通的曝光率换算成宣传费。还有全国宣传推广时接受的采访、现场见面会的效果、公众宣传的曝光率等，每一项都换算成宣传费。

就这样努力达到60亿，只要宣传的方针没错，分账收入也一定能到60亿——我是通过这种方式说服大家的。

1.　合宿，即大家有组织地去一个地方进行集训或者共同寄宿。

对数字的解析能力

有人问我为什么会突然想起这种事，我自己也说不清楚。

不过我从以前就这样，看到数字就喜欢做各种联想。小时候，早上核对报纸上职业棒球的结果是每天的必修课。作为中日龙棒球队的忠实粉丝，他们队的选手我肯定会看，除此以外，中央联盟、太平洋联盟击球手20杰的打击成绩、打击数、安打、全垒打、打击点、得分，我全都能记住。谁的打击率提高了多少、下降了多少，精确到小数点后面三位数我都背得下来。这个习惯一直持续到我上中学。对数字敏感，说不定就是那时候养成的习惯。

做编辑的时候，我每个月都能预测基本的销售数量，将退货率控制在一成以内。因为书籍和杂志都是以维持转售价格的方式流通的，书店可以将卖剩下的书退回出版社。大量印刷导致退货多的话，出版社就会出现赤字，于是“推测这个月的特辑能卖多少万册”的解析能力就变得尤为重要。将杂志的退货率控制在一成以内是相当困难的，不过我在*Animage*的时候，通过自己的分析基本上每一期都能将退货率控制在一成以内。

说件不适合四处宣扬的事，出版界其实有很多喜欢赌博的人。我年轻的时候，德间书店流行玩掷骰子，我几乎从未输过。只要稍微盯着看一会儿，玩的人的习惯、骰子出现的顺序、金钱的流向，大致的情况就能掌握。不过，赢得太多也会出问题，所以差不多就要收手。

《风之谷》之所以能够电影化，也是拜掷骰子所赐。首先，要在公司内部通过这个方案，就一定要说服宣传部长。正面说服似乎很

难，于是我跟同僚龟山修一起骗部长来玩掷骰子。在掷骰子期间，我们一边不停地说《风之谷》的事，一边让他赢得很爽。一个晚上都是部长一个人在赢。第二天部长痛痛快快地去了博报堂，跟他们商谈这个企划。直到这时候，具体的事项才开始运转。

当然，电影的票房成绩跟杂志的印量完全是两码事，更不用说跟赌博做类比也不恰当。不过我觉得在通过解析数字来决胜负这方面，它们本质上是相通的。

难产的“活下去”广告文案

不管宣传费再怎么增加，如果宣传的方针错了就完全没有意义。如何向世人宣传这部电影，决定最初方向的就是广告文案。

以前，在编辑吉卜力的报纸广告书《你见过吉卜力的报纸广告吗？——吉卜力的新闻广告18年史》的时候，系井重里先生曾寄给我们这样一篇文章：

> 吉卜力电影的广告文案，有一套跟普通文案不同的方法论。电影（也就是制品、商品）在完成之前就要完成广告文案，这就是跟其他的商品广告最大的不同之处。
>
> 我从未看过剧本之类的东西。看到的只有宫崎先生或高畑先生在电影制作阶段发给相关人员的企划书。这里面记载着创作意图以及世界观等碎片化的东西，电影讲的是什么也就是了解个梗概。摸不着头脑的可不止我一个，说句不怕误会的话，就连作者宫崎骏本人都这样，这才是最让人感叹的地方。
>
> ……
>
> 分镜图攒到三四回的时候，铃木敏夫制片人就打电话过来了。
>
> “差不多可以开始构思文案了吧？”……这位“铃木点播”带给我很大的压力。理由也很简单，因为在我眼前没有商品。
>
> 不过，不是说眼前没有商品就写不出文案。我打个比方：
>
> 某匹马跟其他马交配生下的小马，知道它在哪个牧场，由什么样的骑手驾驭后，我脑海中就能浮现出比赛的场面。而且马主

也告诉我了，他想要培养什么样的马、参加什么样的比赛。

将这些内容变成看得见的语言就是我的工作。在我开始构思广告文案时，应该也是吉卜力工作室里绘图、涂色和让画面动起来的工作人员对这部电影的内容有个模糊的印象的时候。给他们提示“是这样的一部作品”是我的工作。

一般的广告文案，是展示给顾客看的。但是接吉卜力这类工作的时候，要我们自己看过之后恍然大悟：“原来是这样啊！”这类文案最初的机能就是标杆的作用，之后才成为引导观众的风向标。

虽然完全是无意识的，但我和系井先生一起做的无疑就是这种工作：让负责制作的人、宣传的人、发行的人，能够理解这部作品的本质，大家团结一致，朝着一个方向前进。为此，就需要一个标志性的广告文案。也正因为如此，要决定文案总是很困难。特别是在《幽灵公主》的时候，甚至还难产。

我跟系井先生有过无数的传真交流。在考虑宣传方针的时候，我反复看了分镜图好几遍，将当中我在意的画面和语言用笔记本抄录下来，然后传真过去，给系井先生构思文案的时候做参考，然后将系井先生写出来的文案拿回来跟宫先生讨论，再将反馈转达给系井先生。这样反反复复的结果，最终完成的就是“活下去”这样极简的广告文案。

我觉得只有这句了。

在泡沫经济崩溃、阪神大地震、奥姆真理教事件等等之后，世间不断被不安的情绪侵蚀，这是个所有人都有点神经质的时代。所以一定要鼓励大家“活下去”！我觉得我们需要这样铿锵有力的语言。

6小时40分钟的制作花絮与
4分15秒的宣传影像

《幽灵公主》将所有的宣传手段都使尽了，甚至考虑制作原来从未做过的幕后花絮。

之前为日本电视台的特别节目而制作的幕后花絮，采访时间并不长，几天就结束了。但是他们这次想拍成纪录片，于是委托TV MAN UNION INC这家节目制作公司的导演浦谷年良来拍摄。

这个人也是干起活来毫不含糊的人，他在一年半的时间里每天都来吉卜力报到，用摄像机拍了几百小时的视频。不只是制作现场，他还跟踪拍摄了宣传现场，之前说的热海合宿他也跟拍了。然后这些内容被凝缩成一小时先在日本电视台的特别节目播放，公映后的第二年又被制作成名为《幽灵公主是这样诞生的》的一套三盘合计6小时40分钟的录像带进行销售。

幕后花絮一般电影都会制作，大多是作为电影的额外附赠。出售比电影本身长三倍的幕后花絮影像简直是前所未闻，这也算是一种新的尝试吧。从那以后，吉卜力作品的长期跟踪采访就变成了固定节目。

我们在电影院播放的预告片也是，如异类般的特别长。一般的预告片在1分30秒左右，最长也不过3分钟。但是当时我们拿专为营销制作的4分15秒长的宣传影像做预告片。

这件事的起因，还要从为了向全国的电影场馆主介绍新作品的“东宝宣传队”说起。所谓的“宣传队”，其实就是导演和参演角色的演员们带着完成的电影各地巡回做宣传，开试映会，接受媒体的采访。

简单概括，“宣传队”相当于发行公司做的营销活动。比如厂家如果开发了新产品，营销人就会在各销售店进行PR[注]活动，电影也一样。从北海道到关东（包括东北）、中部、关西、九州，“宣传队”每到一个地方都会邀请当地电影院的院长，向他们兜售电影：“我们有这样的一部电影，请各位一定要在电影院里播放！”影院院长听完后判断能不能卖座，再决定放不放这部电影。随着多厅影院逐渐成为主流，这种推销方式也失去了意义，不过当时的电影，还是靠这种推销方式生存的。

在这种场合我是怎么演讲的呢？我会配合各地的特点做推销。比如在北海道时我这么说：

“其实虾夷这个地方是《幽灵公主》电影的发源地，当中还描述了阿伊努文化，对北海道的各位来说应该会感到很亲切。”

到关西我会说：“这部电影当中出现了打铁的‘炼铁厂’，说起过去的炼铁厂啊，当然是岛根最有名。”

去九州就说：“故事里出现的森林，参照的是鹿儿岛的屋久岛。宫崎骏非常喜欢屋久杉的森林，还去那里做外景取材。”

最后是中部地区，名古屋跟电影一点瓜葛都没有，我只好笑着说：“我铃木敏夫就是名古屋出身，从小就是中日龙队的粉丝。这样看来，有我参与的电影不知道能不能算是当地电影？”

像这样先让对方产生亲切感，上映时各地的院长才会不遗余力。为了票房的成功，这种细节上的努力也很重要。

这个“宣传队”在全国宣传时放的就是4分15秒的宣传影像。去北海道时，一位多厅影院的女性负责人举手提出疑问：

“这个宣传影像能不能给电影院当预告片使用？看了这个之后，我觉得观众也会想看正片的。”

这是个令人意想不到的点子。虽然作为预告片有点长，但是对方有这种要求对我们来说求之不得。我们马上去跟东宝商量，允许有这个意愿的电影院把它当预告片播放。我觉得超长版本的影像对宣传大制作效果斐然。

当然，我们也制作了普通长度的预告片。超长预告只不过是换一种思维方式，做一个与以往不同的尝试。之前吉卜力的预告为了给人一个统一的印象，制作的方针是让一个场景看起来特别长。而一般电影的预告片，都是无数个短镜头叠加在一起，既有这样的场景，又有那样的场景，可以看到很多高潮部分的片段。在这些预告片当中，如果有一个预告片镜头拉得很长，会给观众留下一定的印象。之前我们都是这么考虑的。

不过，《幽灵公主》为了打造与以往吉卜力的作品完全不同的印象，预告片也要做一百八十度的大转变。于是我试着跟一直做预告片剪辑的板恒惠一商量。

“小板啊，这次要颠覆以往的做法，尽力加更多的镜头进去。30秒加30个镜头进去你觉得怎么样？”

“听起来挺有意思的，我试试看。”他本人也很感兴趣，就答应了我的要求。

结果一连串打斗的镜头，再加上武士的头和手臂齐飞，做出来的影像相当有冲击力。这个预告片在引起热议的同时，也引来了各方的批评：“跟之前吉卜力的感觉完全不同！”“是不是太残忍了？”

---

1. PR：Public Relation的首字母缩写，意为“公共关系活动”。

让《幽灵公主》成为“电影界的野茂”

合宿时介绍的宣传法则中，有销售《龙猫》和《侧耳倾听》录像带的项目。将过去的作品制成音像制品时加入宣传广告，有效地活用于宣传新作《幽灵公主》。

之前吉卜力的作品都由德间日本传播制成音像制品。为了拓宽销路，这次我们向外部同行开放制作许可。

这时候粉墨登场的，是BVHE的星野康二。BVHE是当年迪士尼家庭影像部门的公司名。

我们收到很多公司的申请，大家都提出了相当诱人的条件。MG（许可费的最低保证金）就有数亿日元，还有人提出给我们高达35%的版税。这当中，BVHE提交的条件却极端低廉。第一次与星野先生会面的时候，我都吓了一跳。

“我们在日本成立了迪士尼的影像部门，多亏了大家的喜爱，目前进展得非常顺利。不过我需要销售拳头产品来提高营业额，无论如何请将吉卜力的作品交给我们制作。”

其他公司的人都在夸吉卜力的作品如何优秀，星野先生却一个劲儿地在说做买卖的事。我相当震惊，同时又对他产生了兴趣，好奇这个人到底在想什么。我打听了很多事，了解到BVHE负责营销的人多以百计，销售能力与其他公司相比有绝对的优势。虽然给出的条件很低，但我认为交给他们的话无疑会卖得更好。

同时，我脑海中忽然闪现出一个想法。

当时，体育界有个叫野茂英雄的人转会到美国，在美国超级棒球联赛上十分活跃。于是日本也掀起了野茂热潮。日本人都觉得，在世界上，特别是在美国活跃的日本人一定要无条件支持！我觉得这一点应该也能用在电影上。《幽灵公主》如果挑战电影的发源地——美国，岂不是也能掀起像野茂那样的热潮？

于是我试着提出交换条件。

“作为影像制作许可的交换条件，可否借迪士尼的力量让《幽灵公主》在美国上映？”

听到这话，星野先生马上做出答复。

“我知道了，我来搞定。”

星野先生的立场再怎么说也是日本分公司的负责人，一般人都会说“这个我要去听听美国方面的意见”，然后带着这个问题回去。

“真的能做到吗？不会是想用小剧场来搪塞我？”

即使我拿话激他，他也敢当场断言：“不会不会，我们一定会好好做。”我顿时觉得这个人可以信赖。

之后，在交涉的过程中讨论的内容也不断展开，迪士尼公司决定与德间书店合作，并于1996年7月召开了大型记者发布会，发表了三个事项：

① 《幽灵公主》交给迪士尼做世界发行。发行地是美国、巴西、法国、德国、意大利等。

② 吉卜力工作室之前作品的世界发行全部交给迪士尼，分别是《风之谷》《天空之城》《龙猫》《魔女宅急便》《岁月的童话》

《红猪》《百变狸猫》《侧耳倾听》这八部作品。

③ 德间集团的大制作《谈谈情跳跳舞》（1996年，周防正行导演）的世界发行，交由迪士尼旗下的米拉麦克斯影业公司发行。

借此机会，吉卜力电影开始向世界推广。不过，当时我可不是野心勃勃地认为“这样就能打入世界市场了！”，我考虑的始终是国内市场。“在全美公映”不过是一种宣传手段。

由BVHE负责销售的《龙猫》录像带，一下子就有120万盒的出货量。这当中全部加入了《幽灵公主》的预告片，简单计算就有120万人看过预告片。

顺便一提，1998年《幽灵公主》的影像化，创造了首批330万盒发货量的新纪录。

在这之后我也长年跟星野先生一起工作。2008年，他成为我们吉卜力的董事。人与人之间的缘分，冥冥之中还真是不可思议。

引发热议的“假声男高音”，——米良美一演唱的主题歌

《幽灵公主》的宣传，还有一点不能忘了提的是与日本生命保险的商业合作。在充分理解吉卜力方针的基础上，他们用“日本生命保险对《幽灵公主》特别赞助”的形式展开概念广告。电视广告用的是电影森林中的一个镜头，然后分镜画面轻轻地翻过一页，这时候，将“日本生命保险倡导大家，珍惜爱与生命”的信息播出来，令人印象深刻。

负责与日本生命保险交涉的，是当时刚加入制作委员会的电通的阿福——福山亮一。他真的非常努力，之后的合作也是，每次都很拼。在结束的庆功宴上，阿福来到我身边郑重其事地说：

“这次得到了铃木先生很大的帮助。如果不是铃木先生亲自跑了日本生命保险的总公司三趟，起到决定性的作用，这个合作估计就不了了之了。”

“啊，原来是这样啊。”我嘴里这么说，心里其实完全没印象。我印象中好像只去过一次，反正每天都是到处跑，按照杀人般的行程四处活动。

日本生命保险的广告中，放了米良美一唱的主题歌《幽灵公主》。男性歌手却拥有女性一样的高音——“假声男高音”,在当时引起了不小的反响。不过，当初并不是为了宣传而起用他，邀请米良先生来唱主题歌是宫先生的提议。

其实宫先生和高畑先生都不喜欢在电影公映前将主题歌公布于众。提前听过歌曲后，等待它在电影中什么时候放出来根本就是本末倒置。我们想让观众来到电影院第一次听到，然后体会这种感动，所以之前几乎没有歌曲先于电影进行宣传的。

不过，那时候也得到了宫先生的体谅，决定用歌曲进行宣传。不过话说回来，这个宣传启动还是晚了，所以感觉像最后的追加项目。

配音邀请了森繁久弥、森光子、美伦明宏、田中裕子、石田由里子等一批杰出的演员，引发了不小热议，这也不是为了宣传效果。因为是大制作，理应找有实力的演员来配音——这是尊重宫先生意愿的结果。

说起电影制片人，只要是能拿来做宣传的东西绝对物尽其用，容易让人产生不择手段的印象。其实我还是有底线的，再怎么说也是以电影的内容优先。虽说宣传需要拼尽全力，但手段一定要有所选择。

倾尽全力打宣传战，自己成了“众矢之的”

制作到了最后关头，我看过宫先生画完的分镜图，提议更改一部分故事内容。一个是艾伯西在神前被杀这段（最终只是手臂被咬断），还有一个是让炼铁厂起火。这样一改原本正好2个小时的内容，延长到2小时13分。本来就很紧张的日程现在完全过载。宫先生不仅要重新画分镜图，还要核对原画，协商配乐的事，指导后期录音也必须跟进。公开宣传已经进入具体实施阶段，电视台、报纸、杂志的采访同时涌入，一向忍耐力极强的宫先生终于爆发了。

“又要做电影又要接受采访，怎么能都让我一个人扛？制片人也该接受采访！”

之前我一直躲在幕后，不在公开场合露面。这次为了减轻宫先生的负担，实在没办法，我也开始接受采访。

我觉得这是日本电视台的奥田先生趁机出的馊主意。奥田每次为了做节目找宫先生做访谈都很辛苦，找我做访谈的话就容易得多。那段时间我频繁上电视，知名度也有所上升。有我出面对奥田来说工作轻松不少。就这样，我沦落到拿自己当卖点的地步……

这时候，还有一种意识在我心目中觉醒，就是要让“吉卜力工作室”这个名字走进人们的视野。

之前都是高畑勋、宫崎骏这些导演的名字频繁出现在人们的视野中，工作室的名字没什么号召力。不过这两人眼看着也上岁数了，之

后其他导演制作的机会也会增加，到时候吉卜力这块招牌有名才会有人捧场——基于这方面的考虑，我不仅打出“宫崎骏最新作”的广告，还打出“制作出《龙猫》与《魔女宅急便》的吉卜力工作室的最新作”的广告。

积极活用网络宣传也从这个时期开始。其实我本人早就开始用电脑和网络了，还经常上网冲浪，每天定会查阅中日龙队的官方主页，因为我想看比赛后星野仙一领队的专访。粉丝非常重视每天更新的情报，这是我的切身体会。

所以《幽灵公主》的主页每天也会更新《制作日记》。不过当时的网速很慢，于是就做成以文本为中心的单色网页。这样就能每天轻松检索，快速阅读。

像这样实时更新工作室发生的事，给粉丝一种同时体验电影制作的感觉。我本人希望粉丝能产生“自己也是其中一员”的感觉。

运动队的粉丝不也是这样么？感觉自己就像队伍中的一员一样，所以特别在意结果，收集各种情报。如果这样的人大量出现在电影观众当中，这就能与卖座紧密联系在一起了。

最后的关键是发行和票房号召力

宫先生全身心地投入到电影的制作中，制作委员会的成员们拼死宣传。剩下的关键是发行，于是我特地拜访了东宝的西野文男总经理，他负责与电影院签订租借合同。

“《幽灵公主》是真的以60亿为目标！”

听到我的话，西野先生惊讶地说：“这也太勉强了吧。”

“我这么说可能有点冒昧，最终还是剧场大小的问题。只要西野先生一声号令，全国的馆长都行动起来，准备最好的影院场馆，也不是达不到的数字。能不能请你再做点什么？”

我低头恳求他，让西野先生陷入了深思。

“这不是一天两天能解决的事，下次再说吧。”

于是我数次走访东宝，不断地与他们进行交涉。

当时全国的电影场馆不到2000家，这当中可大量容纳观众的有300家。单这些场馆就占据整个分账收入的一半左右。也就是说，如果可以争取到这些强有力的电影场馆，票房就能稳稳地上升到一个不错的数字。

但是如果不争取的话，这些电影场馆就会分派给《侏罗纪公园2：失落的世界》。我的目的是借西野先生的力量让形势逆转。

我们花了数周的时间不断讨论，最后我被西野先生叫出来。

“铃木，你们真的打算冲60亿？”

“真的。”

西野先生看着我的眼睛说：“我知道了，那我们就来赌一把。”

“不过为此要做很多调整。铃木你去我们公司内部打声招呼，说想要开会讨论这件事。”

“由我出面周旋吗？”

“因为东宝是纵向社会，比较重视上下关系，所以程序也比较麻烦。只要开过会之后，我会设法解决的。”

于是我就在东宝公司内奔走，将干部们都召集过来。本以为这个会议我也要出面，结果西野先生却对我说：“好了，接下来就没铃木你什么事了。”我只好在外面等着。

后来听出席会议的人说，另一位经理堀内实三反对西野先生的提案。因为决定排片的堀内先生是个谨慎的人，他说：“将宝全部押在《幽灵公主》身上真的不要紧吗？那片子的内容很复杂吧？”

这时候，西野先生的名台词出现了：

“电影不是用脑子去看，是用心去看的！”

他这句话一出让会议的风向为之一变。即使以我外人的立场来看，也觉得当时东宝的氛围相当不错，大家有不同的意见可以直言不讳地说出来。

结果，东宝公司内部倾向于“夏天的电影发行以《幽灵公主》为中心进行排片”。最终，全国首映的电影院扩充到259个，准备了7.5

万个观众席座位。一天上映4次，30万人的容量，排出了最大的阵容严阵以待。

宣传的最后一道工序就是全国推广。从6月下旬到7月12日公映之前，我们进行了史上最大规模的宣传，走访了26座城市。一般电影宣传不会去的地方，我们也积极地走访了。于是有人就说了："至于做到这种地步么？还花了那么多钱，别干了！"但就结果来看，宣传去过的城市观影人数都相当可观。

不过，这种急行军一样的行程安排让宫先生极度疲劳，终于在高知病倒了。我去探望他的时候问他："你不要紧吧？"他躺在床上用马克笔给自己画了张自画像，然后把它交给我说："铃木你明天就带着这个面具，替我去台上跟大家打招呼吧……"没办法，之后我们对宫先生接受的采访进行了严格筛选。

看到我这么拼命，地方上负责公映的领导们也开始积极配合。特别让我难以忘怀的是负责中部公映的虎岩美胜，负责东宝关西公映的前田幸恒。这些对电影票房了如指掌的"票房师"们，也积极地行动起来为我们出谋划策。他们的努力，与票房成绩息息相关。

电影进入哲理时代

就这样万事俱备了，还有人对《幽灵公主》表示怀疑。于是面向内部人士的试映会放在了接近公映之前。因为我非常清楚电影的内容会引起很大的争议，如果过早放给他们看，大家好不容易齐心协力共同奋斗的阵线就会被打乱，这就得不偿失了。

实际上，试映时大家的反响也的确不太乐观。

“对小孩子来说是不是太难理解了？说不定连10亿都到不了。”连这种意见都出现了。

制作中出现的细节问题纷纷被指出。比如日本电视台认为，会有迷信麻风病或恶魔的人出现，这会成为社会问题。还有人说审查部门很可能会以分级为由，禁止它在电视台播出。电通也表示不满，说这会成为寻找赞助商的障碍。

东宝对第一批报纸广告“人类曾经杀死过森林之神”的文案有意见。宣传策划人矢部说：“东宝的电影宣传，之前从未用过‘杀死’这类的字眼。”这类问题我记得一直讨论到早上。

武士首级飞起来的场面用在预告片中也引发了强烈的批判。这点连宫先生都很生气，他说：“这样大家会对电影有误解！”但是我跟他的想法正好相反，应该将这些残酷的场面提前展示给大家看，让观众做好心理准备后再进入电影院。

当然，只要好好看过正片，就知道这绝不是一部暴力的分级电影，不过有人说不定又会为此提出抗议。因此，我需要采取必要的对

策。历史学者网野善彦先生来试映会观看了影片，我恳请他为我们的宣传册撰写解说，他欣然接受。

他写道：“过去的日本就是这样一个世界。由我们学者来讲述的话，很难向社会推广。但是这部电影的公映，也能让我们的研究焕发光彩。”

其实，“活下去”的广告文案刚开始也口碑不佳。有人说：“这么有哲理的文案，小孩子又看不懂，女性也不会来看的。”

但我觉得“只能这样走一步算一步了”。我们这个时代，电影也需要传播哲学信息。

当时我脑海中回想起来的，是高畑先生告诉我《星球大战》（1977年）的制片人加里・库尔茨（Gary Kurtz）说过的话：过去好莱坞电影最大的主题是“爱情”，但是《星球大战》的出现改变了历史。哲学变成了一个新兴的主题。如果符合大众接受度的哲学启蒙作品出现，也许会成为下一个时代的热门作品。

我从小时候就开始看电影，几乎所有类型的电影都看过。自从在吉卜力开始制作电影，总是在思考“时代的主题是什么？”。在反复积累经验的过程中，就逐渐理解了加里・库尔茨的话。

既然《幽灵公主》这部电影是以哲学为主题，那么广告文案也应该具有哲学性，提出“生”与“死”这种根源性的问题。

德间书店的不良债权问题还没解决，关于电影内容的各种反对意见和问题也在升温，能够摆脱困境的方法只有一个，那就是让电影大卖——当时我就是这么想的。

在公映前夜，我去BROTHER影院（现在的TOHO影院）所在的有乐町MULLION看了下，打算通宵的年轻人已经排起了长队。看到这种情况，

东宝的西野先生果断决定将第一天的上映时间提前。追加洗印了胶片，并在BROTHER影院、东宝影院同时上映，剧组到台上与影迷打招呼的时间也提前了。

早上过了6点再去有乐町MULLION，这时已经排出2300人的超长队列。7点半开始上映，包括站席在内场内爆满，而外面排队的人数丝毫没有减少。地方上也不断有爆满的报告传来。去观看《幽灵公主》已经成为一大盛事。

第一周动员观影人数110万人次；16日动员260万人次。刷新日本国产电影分账收入59亿日元纪录的目标很快就实现了。四个月超过了包括海外电影在内的日本影史最高票房纪录保持者《E.T.》（1982年）的96亿日元。通过长达一年的超长放映，观影人数达到1420万人次，分账收入是113亿日元（换算成票房收入是193亿日元），创造了日本影史的新纪录。

为了能够卖座，我使出了所有手段，我有理有据，相信这部电影一定能够大卖。但是这个数据完全超出了我的想象。

媒体说这部片子是“宫崎动画的集大成者”，我不这么认为。所谓集大成，是指包括可以在空中飞的场面在内，使用所有他擅长的东西制作电影。但是宫先生将这一切都封印起来，挑战全新的表现方式。也许因为急于展示过于庞大的主题，结果给人没有完全消化掉的印象。另一方面，这种像新人导演的作品一样横冲直撞的气势，也展现出全新的魅力。某种意义上来说，我觉得正是这种不成熟的电影，才能吸引这么多人来观看。

《幽灵公主》的热卖变成了一种社会现象，很多人去分析形成这股热潮的原因。不过，我觉得主要原因不会只有一个。制作、宣传、发行、排片等所有领域大家都全力以赴，才会出现大大超过预期的结果，难道不是这样吗？

【东宝宣传策划人的视角 矢部胜】注

由我负责宣传策划的有《百变狸猫》《侧耳倾听》和《幽灵公主》三部作品。现在回过头来再看，《幽灵公主》那时简直是噩梦，铃木先生的表情都与以往不同。说实在的，那时候的铃木先生好可怕。

那是宣传刚开始还没多久的事吧，我被铃木先生叫到新桥养乐多剧场的咖啡厅。海报设计师提交出了两套方案，我一直拿不定主意，所以当时我就想，铃木先生找我是不是因为这件事？但是到地方一看，铃木先生一脸严肃地在那里吞云吐雾，旁边日本电视台的奥田诚治先生脸色十分微妙。

我刚坐下来，铃木先生就用低沉的声音说："矢部，你要是没什么干劲儿的话，趁早给别人腾地方。"

因为这话太有魄力了，一时间让我无言以对。铃木先生紧接着就扔过来第二句话："你是不是不想跟我一起工作？我之前就有这种感觉。"之前的两部作品我绝对是拼尽全力的，《幽灵公主》也正在摩拳擦掌，他为什么会这么说？我完全摸不着头脑。结果当天我没有任何反驳，就这样无精打采地回到公司。

第二天，在我十分苦恼的时候，奥田先生来到东宝的试映室，大概是来看看我怎么样了。我跟他商量，问他怎么办才好。他建议我马上去铃木先生那里，跟他好好谈谈。

于是我立即赶赴吉卜力，将自己之前是怎么想的、绝对不会放弃做《幽灵公主》的宣传等等内心的真实想法全都说了出来。我记得当

时还写了份报告带过去。

听完之后铃木先生微微一笑，说："矢部啊，你真是太聪明了。"当时我还不太明白铃木先生的真正用意，现在想来，《幽灵公主》处在一个不成功便成仁的关键时刻，他在试探我作为宣传策划到底有多大的觉悟。

要说吉卜力宣传组的特征，就是彻底把话说清楚。做《幽灵公主》的时候，由奥田先生提议，大家去了日本电视台的疗养所合宿，在那里召开宣传会议。从制作委员会的成员到MAJOR的工作人员，每个相关人士的意见，铃木先生都会认真听取。看过分镜图后，消极的意见也出现了。于是大家聚在一起倾听别人的意见，然后一起探讨"这部作品到底讲的是什么"。

当然，我觉得在铃木先生心目中已经有了某种程度的答案。尽管如此，他还是会让大家畅所欲言，然后将大家慢慢往某个方向引导。因为有很多不同公司的人聚在一起，而这次的观众动员、分账收入的目标定得又特别高，所以一定要将大家的意见统一。

宣传费和广告效果换算成金钱等于分账收入的法则，也是为了让大家理解接受的材料之一吧。虽说定下60亿的目标，但因为远远超出普通电影的规模，所以刚开始一点真实感都没有。不过，当铃木先生列出"宣传费要花多少，合作商出多少"等具体的数据，然后再说"只要这么做就能达到60亿"时，给人一种"啊……说不定还真的能行"的感觉，真是不可思议。

全国推广的规模方面，吉卜力也是空前绝后的。《幽灵公主》推广的时候去了全国26个地方，之前从没有电影推广做到这种地步。

我负责管理整个东京地区，现场陪同就委托给同僚拌田雄佐，但是到了四国周边时，拌田打电话来向我求救：

“铃木先生叫你过来。他非常生气，你马上过来吧！”

我慌忙坐飞机赶到松山，想着不管怎么样先道歉再说，于是到了现场马上低头向铃木先生请罪。结果铃木先生凉凉地来了句：“矢部啊，你来这儿干什么？”他好像完全摸不着头脑，觉得莫名其妙。第二天，在去高松的途中我终于搞明白是怎么回事了。

与其说是铃木先生，不如说是宫崎先生发火了。采访和现场见面会的行程排得满满的，再加上每去一个地方都反复被问及相同的问题，宫崎先生终于忍不住爆发了，责问安排日程的人都没来算怎么回事？！事情就是这样。

宫崎先生说不想再做宣传了！我一个劲儿地道歉，说“您千万不能这样”，之后将导演本人要参加的访谈压缩到最小范围。他原本也是个很有服务精神的人，之后的采访也就痛快地接受了。

去地方做全国推广，大多都要安排喝酒、唱卡拉OK之类的，劳师动众搞得双方的接待都很累。不过吉卜力的全国推广非常低调，住的是商务旅馆，不喝酒也不出去玩，最多就是去打打柏青哥[注]，吃碗拉面什么的。作为随行的宣传员我觉得十分难得，不由得松了口气。

之前的电影宣传，基本上就是发行公司的宣传员一个人在做事——在有限的宣传费范围内做宣传，打广告，广告文案还得自己写。铃木先生采用了合作的方式，带来了系井重里先生这样的专业文案大家，还启用了MAJOR这样的外部公司，构筑了一个非常奢侈的宣传阵容。这种宣传阵容真是前无古人后无来者，日本电影界也只有吉卜力敢这么干。

---

1. 矢部胜，1959年新潟县出生，1983年进入东宝工作，到1997年一直从事宣传策划的工作，2003年成为宣传部长。2005年，兼任东宝广告的营销总监。2015年，就任东京现象所的董事长。——作者注

2.　　柏青哥（Pachinko），一种供大众娱乐的游戏机。

第4章
与时代的格斗

《我的邻居山田君》（1999）

《千与千寻》（2001）


スタジオジブリ作品
STUDIO GHIBLI
トンネルのむこうは、
不思議の町でした。
柊　瑠美
入野自由
夏木マリ
内藤剛志
沢口靖子
菅原文太
宮崎 駿 監督作品
千と千尋の神隠し

电影与带有政治意图的宣传

最初教我做电影制片人心得的是高畑先生。高畑先生的理念是：“宣传不能偏离电影的内容。”我最初也是遵循这个原则做事。

但是，高畑先生和宫先生如果想一直做高质量的作品，就需要相当高的预算。要收回制作成本，就要进行大规模的宣传，一定要让电影卖座。而且为了维持像吉卜力这样基本上只做影院上映的长篇动画的工作室，就需要一直卖座。

我这样一门心思地往前冲，到达的一个顶点就是《幽灵公主》。

相关人士都很高兴，努力宣传的人也体会到了成就感，我也为收回了制作成本松了口气。

不过，当有人问我“创造了日本的新纪录高兴吗”时，我说没这么回事。不是我装酷，即使身处热潮的漩涡之中，我也意外地很冷静。

当时20世纪福克斯公司的古泽利夫先生也是业界有名的宣传人。《幽灵公主》的上映期延续到秋季，而他当时正在为年末即将上映的大片《泰坦尼克号》拼命做宣传。业界圈子就这么小，所以我们经常会在各种场合碰到。每次他都会说：“铃木先生，我们的票房会超过你们！”每次我都会说：“请吧请吧，尽情超。”

我们俩名字的发音都一样，所以大家都饶有兴趣地将我们之间的宣传战称为“TOSHIO[注]战争”。说实话，我对刷新纪录没什么兴趣。

第二年《泰坦尼克号》的分账收入达到了160亿日元，当它再次刷新日本影史的纪录时，我同样欣慰，认为电影界繁荣是件好事。

也就是说，我的目的不在卖座本身，如果不能回收制作成本，就没法制作下一部电影，所以我才这么拼命宣传。首要任务是要保证能继续做电影。

所以，吉卜力被称为“卖座电影工厂”并不是我们的本意，宣传是迫于无奈必须做的事，这里就产生了某种二律背反定律[注]。对这一点产生疑问的还是高畑先生。

高畑先生以前的电影预告片都是自己剪辑，他非常在意自己的作品以什么样的形式出现在世人面前。正因为如此，在制作《风之谷》和《天空之城》的时候，他会特别留意宣传有没有侵蚀到作品内容本身。

在这之后，随着我在宣传上投入越来越多的精力，高畑先生开始感到不对劲。他明确地提出“这么做不对”是在《红猪》的时候。跟系井先生写的主要文案不同，我写的辅助文案是这样的：“自愿被施以魔法变成猪的男人。”

看到这个文案，高畑先生来到我这里当面指责我：“作品当中没有这样的描述吧？这样宣传真的好吗？”

作品当中的确没提到波鲁克是如何变成猪的。不过宫先生的伏笔当中让人隐隐有这种感觉，所以我觉得这么说也未尝不可。不管怎么说，观众会因此产生兴趣，所以我觉得这样的广告文案是必要的，但是高畑先生觉得这么做是错误的。

接下来被高畑先生批评的是《幽灵公主》的广告文案。

“‘活下去’，这算什么，简直莫名其妙。”

宣传是将人们向某个方向引导。对于这件事，高畑先生抱有很强的警戒心。

从纳粹带有政治意图的宣传看来，宣传这种行为的确具有危险的一面——使用煽情的语言，将人们引导入狂热的状态。宣传与煽动本质上是紧密相连的。我们人口稠密的这一代人都经历过学生运动，当年那种煽情的演说、贴广告牌、发传单制造的氛围，我们都亲身体验过。“活下去”这个广告文案，让高畑先生有似曾相识的感觉。

而实际引发的狂潮也让他感到不安。花费了巨大的宣传费，把作品捧红，然后大量消费，电影不应是这样的东西。

《岁月的童话》的时候是这样，《百变狸猫》的时候也是这样，对于通过宣传让电影卖座这件事，高畑先生产生了很大的疑问。

所以在《我的邻居山田君》（1999年，高畑勋导演）的制作过程中，面对我准备的广告文案，高畑先生明确地说：“NO！”

---

1. “敏夫”与“利夫”在日语中读音都是“TOSHIO”。
2. 二律背反定律：18世纪德国古典哲学家康德提出的哲学基本概念。指两个命题相互矛盾，但都可以成立。

带着观众数会锐减的心理准备恶搞

《我的邻居山田君》这个企划改编自石井寿一先生的四格漫画，有关人士认为这与吉卜力的风格不符。

这个企划是在制作《幽灵公主》这么沉重的作品过程中决定的。于我个人而言，是想做一部与《幽灵公主》的内容截然不同的，主人公们会滑倒、会摔跤这样快乐的电影。

当时的电影都是描述人物内心的作品，也许从侧面反映出人们对时代的不安。

“多拍点反映人物外在的电影不好吗？”我记得在跟高畑先生闲聊的时候，谈到过这个话题。

不过日本人就是喜欢一本正经的电影。即使是喜剧片，也喜欢那种健康明快的类型，不大接受《我的邻居山田君》这样的黑色幽默。

我当初考虑靠宣传弥补这个落差。与其宣传幽默的一面，不如侧重宣传一本正经、符合吉卜力风格的一面。就是说，这部片子虽然有搞笑的地方，但也有让人潸然泪下的地方，看完觉得温馨又感动。于是我决定强调“家庭的故事”这一点。

把这些意见总结起来，系井先生写出来的文案就是：“家庭平安，是全世界共同的愿望。”我想通过这个文案向大家传达：这是一部以家庭为原点、延伸探讨当今社会乃至世界性问题的一本正经的电影。

但是高畑先生看到后紧急叫停，他说："我们拍的不是这样的电影。"还说："别搞这些莫名其妙假正经的东西！多传达一点电影的本质。"

高畑先生说得一点儿都没错。不过这次如果宣传太本质的东西，观众恐怕不会买账，我真的很伤脑筋。

纠结到最后，我决定遵从高畑先生的意愿，改变宣传方针。比起观众怎么想，还是以高畑先生的首肯为优先。

从这个角度出发，我又重新看了一遍分镜图，总结出"随意"这个词。

野野子他们在学校问："老师您今年的目标是什么？结婚吗？还是跳槽？"藤原老师回答说"随意"。就是这个！

"日本巨匠高畑勋导演的最高杰作诞生！主题不是'活下去'……而是'随意'！随——意——"

"五人+一只狗的家庭编织出欢笑泪水与感动，嗯，还有无所事事的每一天。"

"凌驾于《幽灵公主》之上，吉卜力工作室的国民电影第二弹？！"

"给予日本全国人民'幸福'与'活力'的巨匠高畑勋，最高杰作诞生。"

"明天终于要上映了，大家'随意'挑个时间去看看。"

"人生，重要的是会放弃。"

“♫Que Sera, Sera……顺其自然吧……我们不能预见未来……[注]”

我到后面已经随便乱来了。其中一部分也是我向相关人士传达的信息。海报是让登场人物们以黄莺的姿态出现。我发现自己还是挺擅长做恶搞的东西。仔细想来，策划这部电影的初衷也是为了恶搞。《我的邻居山田君》是继《龙猫》之后，吉卜力邻居系列[注]的第二弹。

对于改变方针后的宣传，高畑先生好坏都不发表意见。他认为只要没有偏离电影的主题就没问题。

而我想的是，靠这种宣传能撑到什么程度？我是带着实验精神不断去尝试。不过我也知道成功的概率非常低。这种广告文案，一本正经的人是不会来看的。

有位专业动画人女士，看过广告后一脸认真地到我这里来抗议：“在《幽灵公主》中呼吁大家‘活下去’的人，这次竟然说‘随意’！这到底是怎么回事？！”

我能理解她的心情，外界像她这么想的人恐怕不在少数。不过，我也别无他法。带着观众数会锐减的心理准备做事，真的是仅此一次，绝无分号。

那时候，我只对日本电视台的奥田先生吐露过心声。

“就是这样，我觉得这次很难像以往那么卖座。”

听到我的话，奥田先生点头说了一句“我懂你”。他对我的这份友情，我一直都非常感激。

1. 电影《擒凶记》（The Man Who Knew Too Much）的插曲《Que Sera, Sera》的歌词片段。”
2. 《龙猫》的直译名是《我的邻居龙猫》，与《我的邻居山田君》名字中都有“邻居”一词。

在德间集团大会上为自己的“失败”辩护

《我的邻居山田君》的宣传还有一个问题，那就是没有合作商。

从《幽灵公主》开始，广告代理就交给电通和博报堂两家公司轮流做，这次轮到博报堂。但是负责人藤卷直哉是个不靠谱的人，根本不想好好工作。他之前是在“小真理们”这个乐队做音乐，乐队解散后进入博报堂。履历已经够奇怪的了，本人还是个跟“努力”“认真”无缘的人。他简直就是植木等演绎的《无责任系列》(注)现实中的翻版。我总是想方设法让这人多干点儿活，于是就让他去唱了《悬崖上的金鱼姬》的主题歌，当然这些都是后话了。

总之，没有合作商就得找其他的代替，这次我们得到了邮局的协助。他们用电影角色做了官方明信片，在当时全国约2.47万个邮局张贴了海报，各种策划也逐步展开。跟之前一样，进行了铺天盖地的宣传。不过，如果最初的方向就是错的，再怎么努力也起不到什么效果。

而且发行、排片方面同样存在问题。德间康快说要把发行换成松竹。这个人每次都是语不惊人死不休。即使换了发行公司也不见得会大卖啊，我是想保持以往的发行态势，所以努力去说服董事长。但是他实在太固执，根本听不进去。

更何况当时的时机也不对。当时在松竹内部，奥山融董事长将自己做经理的儿子奥山和由解雇，在家族内部引起轩然大波。他们与地方上的电影院也产生了合约纠纷，所以从大阪以西到九州，西日本几

乎没有可以上映的电影院。《我的邻居山田君》就在这种极端的异常事态下迎来了首映式。

制作、宣传、发行三个之中两个都进展不顺利，结果可想而知。分账收入是8.2亿日元，单从公开的数字来看，这是吉卜力第一部出现赤字的作品。不过，因为我之前就有心理准备，所以也没受多大的打击。

东宝的人说："交给我们的话，怎么也能到50亿。"到底能不能到谁也不知道……

公映后不久我被德间康快叫过去，他要我去德间集团的大会上报告结果。

"敏夫，这次《我的邻居山田君》的票房惨淡，发行换成松竹是主要原因。是我不好，电影票房这东西真难搞啊。"

董事长在我面前坦然地承认错误，站在大会的演讲台上却又这么说：

"大家都知道这次《我的邻居山田君》票房惨败，全部是制片人铃木敏夫的责任。接下来让他来做失败陈述，他会如何为自己辩护呢？我很期待。"

被他摆了一道，我苦笑着走上讲台，说：

"董事长说的是，都是我的责任。"

我大声说话的时候瞥了董事长一眼，见他笑得不怀好意，当时火气就上来了，接下来我这么说：

“原因是将发行公司从东宝换成了松竹。这个惨痛的教训告诉我，今后一定要好好选择发行公司。”

另外，高畑先生在庆功宴上这么说：“就算票房不佳，有幸能参与制作这样的电影依然是我们的骄傲。”

电影完成后我也觉得很自豪。

将四格漫画做到这种程度，足见高畑先生的故事构架能力之强。还有动画人们苦心创造出的三头身角色的动态，留有余白的淡淡背景……我觉得它作为动画电影，表现力已经登峰造极。优秀的电影一定会名垂青史。实际上，《我的邻居山田君》被选入MOMA（纽约现代艺术博物馆）收藏，成为他们的永久展品。

不过，精心制作达到这种程度的表现力，实在是耗时又烧钱。比如说，高畑想出来的让颜色溢出角色线的涂法，单为实现这一点就比普通涂法多三倍的工序。

让表现者的梦想成为现实、调整工作大环境是制片人的工作。为此我准备了20亿日元的预算，设法让作品制作完成，再让票房成功，如果能回收制作成本就完美了。但是，一方面是高畑先生的要求，另一方面是发行的纠葛，让我最终不能如愿。

由于与《幽灵公主》产生的巨大落差，世间倾向揪住《我的邻居山田君》的失败不放。我不认为它是部失败之作。反正该做的事都做了，也没什么可后悔的，虽然收支面上通过销售录像带等收益，花了很长时间才摆脱赤字。

在《我的邻居山田君》上映后的第二年，78岁的德间康快与世长辞。虽然社会对他的评价毁誉参半，但有一点可以肯定：没有他就没有吉卜力。葬礼之后，日本电视台的氏家齐一郎深有感触地说：

“德先生也是个人物啊，借了这么大一笔外债还能坚持继续做电影，这点我就做不到。我的承受能力可没法跟他比。”

氏家先生话虽然这么说，却还是继承了德间的遗志成了吉卜力的资助人，支持我们继续做电影。他就像德间康快为《幽灵公主》全力以赴那样，为《辉夜姬物语》投入了庞大的预算和超长的制作周期。

---

1. 《无责任系列》是东宝制作的喜剧电影，分成《日本无责任时代》和《日本无责任混蛋》两部作品。讲述了一个荒诞的人做了很多荒诞的事，在职场上沉浮多年却出人意料地爬上高位。

斗胆让发行量下滑的*Animage*经验谈

有些话比较难以启齿：我觉得为了吉卜力工作室的发展，经历一次《我的邻居山田君》这样的票房滑铁卢是必要的。

其实我在*Animage*时代，就有过类似的经验。

1978年创刊号发行7万册的*Animage*，乘着《宇宙战舰大和号》《银河铁道999》和《机动战士高达》的东风，发行量一路见涨，最高曾达到45万册。杂志定价590日元，单纯用销量计算的话码洋约有2.7亿日元，在德间书店算是赚钱的杂志。

一直负责做设计的设计师真野薰，有一天说了这样的话：

“你们最近的情形不错啊，不过就是因为这样，logo颜色必须要换了。”

“啊？为什么？”

“因为卖得好的杂志，都要用赤金（黄色带点红）。”

对设计师来说，失去了自由让他觉得窒息。他还说，“杂志当中的内容也会逐渐丧失自由”。

听到这话后我大受打击，于是就考虑，索性让发行量大幅度下滑一次吧。

当时我想到的办法是做宫崎骏的特辑。市面上所有的动画杂志都围绕着《宇宙战舰大和号》《银河铁道999》和《机动战士高达》大肆

报道，我却反其道而行，启用当时知名度低的宫崎骏做32页的特辑。这也是我当时最想做的企划。

看到杂志的构成方案，同僚龟山修吓了一跳。

“真的要做这个特辑吗？”

“嗯。不行吗？小龟你不是也很想采访宫先生吗？”

“话是没错，不过这么做很危险，会有一半的退货量。”

“不过我还是想做。”

我把真野的话告诉龟山，并跟他讨论如果太拘泥于发行量，杂志会逐渐丧失自由的问题。两个人探讨“到底杂志卖多少的时候最自由？”，得出的结论是20万册左右的时候。

事实上，那本特辑真的只卖出平常的一半。“发行量怎么会下滑这么多？”这件事在公司内引起轩然大波。上面马上就召开紧急会议，我也被叫了过去，说是听取编辑部的意见。“哎呀，我也不知道是怎么回事……”我决定彻底装傻。

公司的判断应该是仅此一次，下个月打算继续印40万册。不过，我已经不打算做能卖40万册的杂志了。提醒他们减少印刷量，他们又不听。结果实际的销量掉了18万册。我本人倒是很意外，比我预估的还涨了2万多册的销量，真是不容易。

不过杂志的销量也因此逐渐稳定下来，不好的时候卖18万～19万册，好的时候卖22万～23万册，基本上保持这个数量。退货率也成功地维持在一成之内。这样，编辑部的气氛又变好了，大家又开始享受做杂志的乐趣。

连续热卖的话，公司与周围带来的压力就会增加，制作的人容易追着数字跑，这样办公现场就会萎靡不振。为了找回自由，一定要找机会将之前的数据清空一次。

吉卜力是不是也应该重组一次？这样工作室的状态说不定就能恢复正常——在《幽灵公主》之后，我的确考虑过这个问题。不过，杂志与电影制作耗费的金钱与人力简直是天壤之别。想要通过《我的邻居山田君》的经验让吉卜力恢复以往的自由，可不是那么简单的事。

所以，在《千与千寻》的时候，我再次陷入深深的纠结当中。

如果作品再度大卖，宫先生就会变得不正常

虽然《幽灵公主》大卖，但是《我的邻居山田君》却票房惨淡。那么接下来的《千与千寻》（2001年，宫崎骏导演）会怎么样呢？我观察了下周围的发行公司及各界相关人士的反应。“虽然《我的邻居山田君》票房失利，但是宫崎骏的作品不一样！”带着这种想法的人不少。

回头看来，宫崎骏作为导演在票房上获得业内的信赖，也花了相当长的时间。他导演的第一部剧场版电影《鲁邦三世：卡里奥斯特罗城》（1979年）票房失利，就被打上了“不卖座导演”的标签。《风之谷》和《天空之城》虽然卖得还不错，但是《龙猫》的第一次公映实在令人失望。每次大家都怀揣着“这次不知道会怎么样”的心情，提心吊胆地等待公映结果。

不过，到《千与千寻》时就与以往大不一样了。世人接受了《幽灵公主》的结果，于是《千与千寻》在制作之前就受到莫大的关注。

再一次大卖特卖，相关人士当然高兴。不过，对宫先生来说这样真的好吗？我不得不开始考虑这个问题。宫先生的人生一直过得很低调，之前作品超乎想象地大受欢迎，让他身陷无法在外面轻松散步的局面，周遭的环境也发生了巨变。

如果再经历一次这样爆发性的大卖，宫先生会变成什么样？他的家人又会受到什么样的影响？

我在出版社的时候见过各种当红作家，转战电影界后也见过不少当红导演，所以才会这么想。快速蹿红的人之后都变得有点不正常，而我本人还是希望宫先生一直这样平凡朴实。

于是我就跟宫先生的长子吾朗谈了这件事。

当时三鹰之森吉卜力美术馆的建造计划还在推进中。吾朗本来就是建筑方面的顾问，从事公园设计和都市绿化的策划工作，于是他顺理成章地成了三鹰之森美术馆的负责人。

我直接问他："这次的《千与千寻》，我有三个方案。一个是以《幽灵公主》票房的一半为目标，第二个是跟《幽灵公主》差不多，第三个是比《幽灵公主》的票房多一倍。不过，比之前更卖座的话，我担心宫先生会变得不正常，而且宫崎家也会受到一定的影响。所以在此之前我想问一下，这三个方案当中，吾朗你会选哪个？"

他一脸认真地考虑了一会儿，明确地回答我：

"请让它比《幽灵公主》更受欢迎。"

"为什么？宫先生说不定会变得不正常啊。"

"可是我想让美术馆成功啊。"

我觉得他是个了不起的人。宫先生也是一旦投入电影制作就顾不上家的人，从这点来看，吾朗果然是他儿子。

不过对我来说，美术馆的费用也的确让人伤脑筋。业内人士都说："我们觉得这是个不错的设施，但是经营方面恐怕不会那么顺利吧？"

当时正好有股兴建美术馆、博物馆的热潮。比如说宝冢市兴建了手冢治虫纪念馆。以它为参考，吉卜力美术馆差不多一样600坪(注)的地皮就要花掉20亿日元的预算，还要建地下两层、地上两层的厢式建筑。

按照宫先生的构想，还要做很多东西，预算眼看着涨到了50亿日元。单从经济合理性来看，这是难以实现的计划。

不过，美术馆计划在2001年10月开馆。《千与千寻》在之前的暑假公开上映。如果电影大受欢迎，美术馆乘着这股热潮的东风开馆的话，事情又不一样了。从这点来看，这个电影也非大卖不可……

我接受了吾朗的提议，也开始考虑这件事。同一天我在赤坂与“平成的无责任男”(注)——博报堂的藤卷不期而遇。

我跟他说“我们去喝杯茶吧”，就进了一家茶饮店，他随即开始滔滔不绝地说起《千与千寻》的事。

“好羡慕电通啊，大家都说《千与千寻》肯定能大卖。”

这次负责广告代理的是电通，在博报堂工作的藤卷有点愤愤不平。

“是吗？大家都怎么说的？”

“东宝那帮人也说了，票房怎么也能到《幽灵公主》的一半吧。”

我一听火气就上来了。不过，也多亏了他这句话，点燃了我胸中的熊熊斗志。

既然都被说到这份儿上了，那就一定要超过《幽灵公主》。

我之前的迷茫瞬间被一扫而空。

---

1. 1坪是6平方尺，约3.3平方米。
2. “平成的无责任男”这个外号出自前文提到过的《无责任系列》喜剧电影。

两倍的宣传×两倍的剧场

这话听起来可能有些傲慢，根据以往的经验，我非常清楚如何让一部电影大卖。

通过《幽灵公主》的经验，让我对“宣传费=分账收入”的法则深信不疑。在作品本身具有号召力的前提下，大卖在某种程度上是可操作的。

那么，为了达到两倍于《幽灵公主》的票房，需要做什么？

我首先想到的是要让剧场的容量翻倍，于是马上跟东宝负责营销的董事千田谕先生交涉。

接下来想到的是宣传量翻倍。不过《幽灵公主》的宣传本身已经达到空前的规模了，想要在这个基础上翻倍，一般来说是不可能的。

如果电影院的可供座席翻倍了，但观众没有增加，就只徒增了空荡荡的剧场。这种情况一定要尽量避免。为了供需平衡，还是得从宣传下手。

“一个人如果看过三次广告，就会去消费。”

这是我的假设：通过电视台、电台、报纸、杂志、网络等各种媒体，同样的电影广告如果看过三次，我觉得观众就会想进电影院。

《幽灵公主》的观影人次是1420万，翻一番就是2840万，相当于日本总人口的两成。要这么多人每人都看过三次广告，算一下宣传量相当惊人。在制定宣传计划的过程中，我不断核对宣传费：制作委员

会肯定会做宣传，东宝的发行宣传也增加了，还有合作商、公众传媒，都比之前投入更多的精力；不过，即使所有的规模都提升了，还是不够。

这时候新的援军——罗森便利店出现了！《千与千寻》时三菱商事加入了制作委员会，于是和三菱商事有资本关系的罗森与吉卜力的合作被提上了日程。

便利店成为传媒的时代

从与JA共济合作的经验来看，我切身体会到全国联网的组织有多强悍，所以便利连锁店的宣传能力有多大我可以想象。不过我本人不太喜欢便利店，在我的印象中，便利店的出现破坏了“一日三餐在规定的时间吃”这种日本生活文化的根基。

所以三菱商事为合作的事跟我磋商的时候，说实话我兴致不大。但罗森多媒体事务部的部长山崎文雄是个有点奇怪的人。

“不好意思，我讨厌便利店。”

面对我的直言不讳，山崎先生不见丝毫退却。

“铃木先生不喜欢便利店的事，我们早有耳闻。”

说着他掏出笔记，开始滔滔不绝地讲述自己的身世。

“第一次让我饱受冲击的电影是乔治·罗伊·希尔（George Roy Hill）的《虎豹小霸王》。看过那部作品后，我放弃了继续进学，因为我知道人生还有更重要的事。这是我14岁时的事……”

他就这样一直讲述自己与电影的渊源，完全不提商务与合约的事。总之，他就是喜欢电影，就是一门心思想跟吉卜力的电影有瓜葛，跟吃了秤砣一样。我被他的热情打动，开始跟山崎先生建立了往来。也是因为这层关系让我了解到，便利店对当代的年轻人有着超乎想象的影响力。

比如说，那时的热门曲目都是从便利店诞生的。随着电视台音乐节目的锐减，年轻人接触新歌的地方转移到便利店的店内广播。为此，音乐界也在跃跃欲试，考虑如何能让便利店多播放自己的曲子。

听到这些，我才发现便利店不是单纯的小卖店，它也是一种媒体。

之前的电影宣传媒体，随着时代也在变迁。

20世纪50到60年代，是观众们在电影院看播出的预告片，再决定去看下一部电影。

到了70年代，情报杂志PIA创刊。就这样，想看电影先去翻阅*PIA*的情形一直延续到80年代。拿吉卜力的作品做横向对比，《风之谷》和《天空之城》公映的时候，是PIA的全盛时期。

到了《魔女宅急便》的时候，电视广告的影响力变强。到了90年代，网络这种新媒体登场。

在网络上升到具有绝对支配力的过渡期，也就是新千年前后的数年间，便利店成为流行诞生的发祥地。

在了解便利店作为媒体的力量后，我与罗森正式签约。在全国当时7000个便利店，使用海报、小册子、免费报纸等所有形式大肆宣传《千与千寻》。这个商业合作的效果，我估计有数十亿日元的规模。

而且在罗森店里有销售预售票的地方，总数100万张的预售票在这里卖掉了32万张。听到这些，我终于体会到便利店的可怕。后来我将吉卜力美术馆门票的预售票也交给罗森代理。

《千与千寻》的商业合作，也受到了雀巢公司的诸多关照。这个公司的宣传推广活动新颖独特，根据时代巧妙地变更着宣传手法。特

别是在那个需要重新评估媒体侧重点的时期，负责人跟我见面后，谈到将之前投入到电视广告的预算，转投到报纸当中的折叠广告上。

并不是所有人都有探索新媒体的能力。既然这样，不如踏实地去验证延续多年的旧媒体效果，与新的宣传手法交错使用。我不由地感慨，不愧是维持了百年以上的老店，在各方面都面面俱到。

就这样，在新合作商加盟的情况下，所有渠道都得到扩大。结果就是宣传的总量真的接近《幽灵公主》的两倍。

电影的主题，从“贫穷”向“内心”转移

宣传量上去之后，接下来要考虑的是宣传内容。这点要与电影的内容息息相关，因此我中途将宣传的支柱从千寻与小白变成了无脸男这个角色。这样，看到广告的人也许会想：“怎么会有这么奇怪的角色？”内部人员当初也是这种反应。

其实这部作品在画分镜的过程中，内容曾做过一次巨大的变更。宫先生刚开始构思的故事是这样的：

名字被夺走的千寻，被驱使在澡堂工作，不久与汤婆婆展开战斗，然后将她打败。但是后来知道汤婆婆背后有个更强的魔女叫钱婆婆，于是千寻与小白合力再次将钱婆婆打败。千寻拿回了自己的名字，变成猪的父母也恢复了原样……

从宫先生那里听到内容梗概的时候，说实话我一点都不来电。虽然是简单易懂的奇幻剧，但我觉得太简单了。看到我的不满，宫先生当场就想出了新的方案。

“啊，对了！铃木，你记得这家伙吗？站在桥头的家伙。”

宫先生这时说的就是无脸男。他本是众多神明之一，是个连名字都没有的配角。这里宫先生突发奇想，编了一个让无脸男吃下无数东西变得肥大，大闹澡堂的故事。

我个人觉得新故事比较有趣，但是作为一个电影制片人我又开始纠结了。无脸男这个方案，观众看完之后不会觉得“啊啊，好有趣”

然后就这么结束了，因为它变成了一个复杂的电影。

在我看来，无脸男这个角色是人类心中的黑暗面，是心理学中“无意识”的象征。这家伙吞下所有的欲望最后失控，千寻将他镇住，带着他乘坐在海上行驶的列车去见钱婆婆，最后没有战斗就拿回了名字。这是个不可思议的故事，故事类型就与之前的相差甚远。不过，我觉得这才是当代的电影。

乍一看，第一个故事更容易理解，可能也有人会觉得第一个更卖座。何况由宫先生来制作，应该会成为一部有趣的电影吧。不过，它无法成为大卖的电影。为什么呢？因为当中没有与时代格斗的成分。

战后的一段时间内，所有的日本电影都是以“克服贫穷”为主题。比如说，黑泽明导演虽然拍过古装剧、警匪片、爱情片等各种题材的电影，但他的核心始终在阐述贫穷的问题。

但是随着经济高度发展，到了经济富饶的时代，这个主题就不再适用。黑泽先生肯定陷入了痛苦的抉择。其实我觉得那个时代全世界的电影人都找不到主题，迷失了方向。

这时候，美国人在娱乐电影中加入了哲学成分，就如我之前谈《幽灵公主》时说的那样。

另一方面，随着泡沫经济的崩溃，日本社会氛围明显发生了变化。例如具有象征意义的奥姆真理教事件、少年猎奇杀人事件发生后，心理问题被拿出来大书特书。电影的主题当然也会受到影响。回头再来看，《千与千寻》正是象征那股潮流的电影。而且我发现，与这股潮流抗衡的是《我的邻居山田君》。

不过，用画面来描述心理问题是非常困难的，特别是你如果不想依赖说明性台词和内心独白，那就难上加难。但是宫先生设计出无脸

男——一个具体的角色，完美地解决了这个问题。而且他还不会让观众意识到无脸男是作品的主题，冷不丁一看还以为是娱乐电影，连创作手法都得到了升华，真不愧是天才啊。

不过话说回来，我又不得不开始操心给孩子们带来的负面影响。不是曾经有孩子被无脸男的内核影响，深陷电影中拔不出来吗？

在我的内心深处，也会有“电影还是越单纯越好”的想法。看完后大呼过瘾就结束了，最多一整天沉浸在各种场面的余韵中，到了第二天全部忘记，恢复日常生活：这样的电影才是健全的电影。

从这一点来看，《我的邻居山田君》是健全的电影。高畑先生有意识地集中描写人们的外在，不涉足人性的内在。我也希望这样的电影能够卖座。

过去惩恶扬善的电影其实都是这种模式。比如说，鞍马天狗[注]打败了坏人，大家都会鼓掌喝彩，带着神清气爽的心情走出电影院。谁都不会在意鞍马天狗内心的痛苦，也没有必要描写。

但是，现在是连娱乐电影都要探讨哲学的时代，连英雄都有内心的阴暗面。以美国的一脉为例，《星球大战》中描写了“黑暗面”（dark side）这种概念。追本溯源，是娥苏拉·勒瑰恩（Ursula K. Le Guin）在《地海战记》中描写的“影”吧？从这层意义上来看，打开潘多拉盒子的是娥苏拉·勒瑰恩。

随着《星球大战》系列在全球广为流传，“影”的概念被大众化。进入21世纪后，翻拍的《蜘蛛侠》和《蝙蝠侠》等美漫英雄片，都以内心的阴暗面为主题。

我没想到《千与千寻》恰巧处于这样的时代。不过我很清楚，包含哲学、生存方式及内心问题的电影更容易卖座。

所以，当宫先生问我“选哪种比较好”时，我的内心虽然纠结，还是选择了无脸男。当然一方面是觉得这边更有趣，另一方面，“卖座”这两个字始终贯穿在我的脑海中。也许是我的内心比较软弱吧。

---

1. 鞍马天狗，隐居在鞍马山的僧人，传说是传授日本传奇英雄源义经兵法和武艺的老师。

计算每个角色的登场时间

确定是这种题材的电影后，我就决定最大限度地宣传无脸男。我把与宣传相关的人员召集起来，将这件事告知大家。大家都一脸诧异。一问，原来大家都觉得这部电影是“千寻与小白的爱情故事”。这下反而让我觉得不可思议了。虽然剧中的确描写了这两人之间的故事，但仔细看分镜图就会发现，他们俩的事显然不是故事的中心。

于是我尝试计算每个角色的登场时间。动画的分镜旁边都写着每个镜头的秒数。这样一点点地累加起来，第一位是千寻，这是必然的结果。接下来的问题来了，如果这是一部描述千寻与小白爱情故事的电影，第二位就应该是小白。但是第二位竟然是无脸男！

果然，这是一部千寻与无脸男的电影——我对此深信不疑，并向大家展示了这个数据。不过还是有很多人不能理解。大概“电影的主题=爱”给人的印象太深刻了吧。

从无脸给人的视觉观感来考虑，听到我说“拿这个做卖点”而感到迷茫的心情，我也不是不能理解。也许有人觉得这是标新立异。不过对我来说，使用无脸男是直观展现电影主题的宣传。而且如果无脸男受欢迎，这部电影肯定能卖座。何止卖座，甚至还要担心观众会不会来得太多！我就是有这种信心。

当我开始用无脸男大规模做广告时，连平常对宣传漠不关心的宫先生都特地跑到我的制片室来。

“铃木，为什么要用无脸男做宣传？”

“电影讲的不是千寻与无脸男的故事吗？”

“咦？不是千寻与小白的故事吗？……”

宫先生露出震惊的表情。之后他看完基本完成的样片再次对我说：“铃木，我明白了。这的确是千寻与无脸男的故事。”

不仅是宣传相关的人员，连导演本人都没发现吗？

我觉得作家大致分两种：一种是带着自主意识分析这个时代，然后创作作品；还有一种是在与故事格斗的过程中，不知不觉挖掘出时代的深层内涵。高畑先生属于前者，而宫先生属于后者。

唤醒“活下去的力量”！

这部作品当初的主要广告文案是系井重里先生写的“隧道的对面，有座不可思议的小镇”。但是，中途无脸男被推到了前面，单凭这个广告文案已经不足以表现主题了。

于是我跟东宝的宣传策划人市川南商量加个辅助文案。

市川的特点是沉着冷静，总是非常客观地看待事物。而且他会将我们开会讨论过的内容全部记录保存下来，这个习惯非常有用。

每当我找不到方向的时候，他都会翻开笔记本指出：“当时铃木先生是这么说的。”这样就能回到问题的原点。

在讨论广告文案的时候也是，他打开笔记本这么说：

“铃木先生，你说过‘好的广告文案是打着拍子偶然间出现的’，还说‘这些东西大多出现在最初说的话当中。不过随着我们不断地深入讨论，往往会忘记刚开始说过的话。这种时候，就必须回到最初的原点’。你说过‘这部电影卖座的关键是哲学’，如果《幽灵公主》卖座的原因是‘活下去’这个广告文案，那么《千与千寻》就必须打出更有哲学性的文案才行。”

两人在不断探讨的过程中，他突然灵机一动，想出了一个“唤醒‘活下去的力量’！”的广告文案。那时候我还在想，这文案听上去怎么这么羞耻。不过像市川这么冷静的人，难得想出这么热血的文案，我决定试一试。

在报纸广告上，我将这个辅助文案与主要文案组合，变成以下这样的宣传短文：

“《幽灵公主》公映四年后，宫崎骏清洌的灵魂唤醒少女‘活下去的力量’！活下去不可思议，死去也不可思议，风、花、雪、月……城里的一切都是如此。隧道的对面，有座不可思议的小镇。”

这个“唤醒‘活下去的力量’！”的文案，发挥出超乎想象的力量。在这之后“活下去的力量”在其他广告、教育现场等各种地方被广泛使用，成为宣传独立自主的代名词。跟作品一样，这个广告文案或许都是与时俱进的产物。

不灭的票房纪录与高票房的功与过

《千与千寻》的卖座，与影院的结构变化有很大的关系。1993年出现在日本的复合式多荧幕影院，也就是所谓的多厅影院逐渐普及。

在一家电影院只有一块大荧幕的时候，电影的票房以“护航的方式”运营。首先东宝方面发行负责人通过预测“这部电影能赚多少”来预估观众人数，然后分配东京市中心的电影院。地方上也是以此类推，基本上都是自主决定上映的场馆与上映时间。从供给量由计划决定这层意义上来看，属于社会主义式的供求结构。

相对地，从美国驶来的“黑船”华纳公司与日本的Mycal超市联手，成立了华纳·Mycal多厅影院，借着多厅的优势开始了自由竞争。上座率好的电影不会被之前的排片计划束缚，可以积极地增加上映场次，这就成了文艺佳作生长的土壤。

打出惊人宣传量的《千与千寻》，在上映同时就有大量的观众涌入影院，看到这一点的多厅影院马上两场、三场地增加上映场次，这样观影人数就呈现加速度增加的态势。

整个日本的荧幕，都清一色地染上《千与千寻》的色彩，特别是在刚开始的2到3周里，的确达到了两倍于《幽灵公主》的票房数字。

首日的观影人数甚至达到42万人次。《萤火虫之墓》和《龙猫》第一次公映（4周时间）加起来的总人数才45万人次，而《千与千寻》仅用一天的时间就差点超过。我真为《萤火虫之墓》和《龙猫》鸣不平……

经过长达一年的超长上映，最终的观影人次是2350万人次，票房收入是304亿日元，打破了《泰坦尼克号》的纪录，再次刷新了日本的票房纪录。媒体都积极地将这件事大书特书。

我即使身陷漩涡的中心，也总以冷静的目光眺望着远方的喧嚣。票房大卖这种事当然不可能不高兴，不过，我也意识到凡事都有功过两面。

其中之一，就是之前提到的主题问题。从那以后，涉及心理问题的电影越来越多。很快心理问题就被时代接受，被大众化，甚至作为一种娱乐被大家消费。这样的时代产物实在说不上是健全的。

还有一个就是对整个电影票房的影响。因为《千与千寻》独占了荧幕，因此挤压了一般看起来也应该能卖座的电影的排片比例。

“《千与千寻》的情况不应该出现第二次。”

电影界甚至出现了这样的言论。的确应该进一步跟各公司协调，给予其他电影上映的机会。从美国漂洋过海、好不容易带给日本电影市场的“自由竞争”，在这一瞬间土崩瓦解了。之后上映的《哈尔的移动城堡》和《悬崖上的金鱼姬》的票房，也受到这种影响波及。

电影的主题、宣传手法、票房的供求结构，所有的一切都与时代的变化紧密呼应。《千与千寻》就是在这样幸运的条件下诞生的作品。

【东宝宣传策划人的视角 市川南】注

前任宣传策划矢部胜负责的《幽灵公主》，票房收入是193亿日元，相当惊人的数字。我继任宣传策划这个职位，说压力不大那是不可能的。不过《幽灵公主》是各种要素叠加起来达到的特殊成就，业内人士普遍都认为《千与千寻》无法再达到那种高度。我个人觉得吧，卖座应该也能卖座，只不过是回到《幽灵公主》之前吉卜力作品的票房水平。

那是在公映四个月前的事，也就是2001年3月左右，铃木先生打电话给我，说："皮埃尔，我有重要的事要跟你商量。"他让我去他家，皮埃尔是铃木先生给我起的外号。

铃木先生边吃着柑橘边对我说："皮埃尔，我觉得这部作品的卖点是无脸男。"

无脸男？刚开始我根本不知道他说的是谁。一般人都认为这部电影讲的是千寻与小白的故事，最后还有两个人在天上飞的浪漫场面。以"爱与魔法的奇幻冒险"为卖点是常规的做法。

但是铃木先生却说："无脸男是让《千与千寻》变成国民性作品大卖的秘诀。"

铃木先生经常说这种话：

"制片人的工作就跟侦探业差不多，经常要探究作家到底想要做什么，还要探索现在是什么样的时代，再以这些为基础考虑如何做宣传。电影卖的不是故事，卖的是哲学。"

因此，这次宫崎先生画出了无脸男，宣传也必须以这个角色为主力。

“这样啊……”我半信半疑。总之，先照铃木先生说的做。从那之后，预告、报纸广告都主推无脸男。

《千与千寻》的时候，宫崎骏导演的知名度及吉卜力这个品牌已经在世间广为人知，所以我觉得宣传稍微偏离点轨道也没什么大不了的。铃木先生提出的理论，你说他是正确框架内的极端吧，好像又不是。不如拿棒球来举例吧，如果向铃木先生投出一个无限接近好球的坏球，他一定会击球(注)。

在公映的三天前，半夜两点左右铃木先生开车送我到家门口，那时候铃木先生就预言：“我觉得《千与千寻》的票房肯定能超过100亿。”

当时的预售票卖出去不少，我也相信能卖座，但总觉得超过100亿有点夸张。

但是首映第一天，票房就攀上了相当惊人的数字。

当时负责排片调度的高井英幸每天都在核对数字，他还很开心地徒手做了图表。公映前，高井说《千与千寻》的名字当中有两个“千”，所以能动员2000万观众。他当然是开玩笑随便说说的，这根本就是不可能的事。

在长达近一年的放映期间，我们不断地追加广告（公映后出的广告）。在编报纸广告时，偶尔会带着玩笑的心态加入实时新闻。比如像以下这样：

“这个夏天，电影与选举同行，支持率为千%，恭喜您压中了～”

“加油，铃木一郎。我也要加油啊。无脸男。”

“恭喜一郎，成为首席击球手。”

“圣诞节要加油。”“正月也是。”

……

在2002年获得柏林国际电影节金熊奖之后，我们打出的广告是“世界的电影史变了，是‘千寻’改变的”。

最终，动员人数如高井预言，超过了2000万人次，票房涨到铃木先生预言的三倍。

我负责吉卜力作品的宣发只有《千与千寻》这一部，但是跟铃木先生一起工作让我学到了很多东西。

铃木先生生气骂人也非常有名，我亲眼见过他大骂很多人，心想：“真够受的……”当然，我做负责人的时候也很快就惹毛他了，被他在电话里骂是不幸中的万幸。即使将耳朵远离听筒，鼓膜也被震得发痛，音量可想而知。

我之前看到那些人被铃木先生骂得那么惨，之后还跟他一起工作，感到不可思议。等到自己也被他骂过后才知道，被铃木先生大声骂过后，就像在瀑布下洗礼过一样神清气爽。

吉卜力制作委员会的成员，就这样一边被铃木先生怒骂，一边被洗脑“这部电影的卖点是无脸男！”。大家团结一心努力工作。像这样空前团结的制作委员会，我过去从未见到过。

---

1. 市川南，1966年东京出生，1989年进入东宝。作为宣传策划人，做了《千与千寻》等电影；作为策划制片人，制作了《在世界的中心呼唤爱》《永远的0》等电影。

2011年就任董事，2012年兼任东宝电影的董事长。——作者注

2. 超出好球区范围内的坏球不打不影响成绩，但是一旦出手打击，无论好坏都要自负后果。

第5章
挥汗如雨的宣传论

《猫的报恩》（2002）

《哈尔的移动城堡》（2004）

《地海战记》（2006）

《悬崖上的金鱼姬》（2008）

《借东西的小人阿莉埃蒂》（2010）

《虞美人盛开的山坡》（2011）


スタジオジブリ作品
STUDIO GHIBLI
かつて人と竜はひとつだった。
人は大地と海をえらび、
竜は風と火をえらんだ。
ル=グウィン原作
宮崎吾朗 第一回監督作品
ゲド戦記
TALES from EARTHSEA
2006年7月
全国東宝洋画系
ロードショー
www.ghibli.jp
「ゲド戦記」制作日誌・宮崎吾朗監督日誌を公開中!

宣传就是不断增加伙伴

《幽灵公主》让宣传与票房成绩相等的假设关系成立，实现了超级大卖；《千与千寻》以翻倍的形式再现也成功了。

要说幸运也的确幸运，这些经验让我懂得了宣传只要向着正确的方向努力，就能开花结果。这是在忘我的工作过程中发现的经验。利用这些经验，我多次再现了相同的结果。这样看来，宣传与科学实验，还有体育，可能也有相似的一面。

不过，无法独立完成是宣传工作的一大特征。制作委员会、发行公司、赞助企业……如果没有这些一起挥洒汗水的伙伴们，即使有再好的创意与策略，也没法出结果。

宣传，就是不断地增加伙伴——在拼命四下活动的过程中，我很自然地产生了这样的想法。

增加伙伴听起来似乎是个抽象的概念，但是在我的脑海中，总是有具体的人和数据。

比如说，一直支持吉卜力的日本电视台电影部门，以奥田诚治为首，从事电影宣传工作的有数十人。加上综艺节目与《Wide Show》等节目的工作人员，粗算下来有近百人与吉卜力电影的宣传相关。日本电视台旗下的电视台在全国约有30个，从制作到营销如果每个电视台都有100个员工在做这些事的话，加起来就有3000人。

同样，制作委员会的电通、博报堂、迪士尼、三菱商事也是，做宣传的都是以百人为单位。再加上负责发行的东宝，负责宣传实际业

务的MAJOR，相关的制片厂、报纸、出版社，包括广播电台等媒体的相关人员，少说也有一万人左右参与一部电影的宣传。

这里还没将赞助企业算进去。

比如说，现在罗森在全国有12000家便利店，每家有10人左右的正式工和临时工，这样就有12万人。《读卖新闻》的销售店有6000家，假设每个店有5人就是3万人。JA共济有职员6000人，邮局的话全国有20万人从事邮政行业。

还有在电影院工作的人。吉卜力作品一般会拥有600块荧幕，一家电影院的工作人员就算有10个人合计也有6000人。他们也是我们重要的伙伴。

还有制作宣传材料以及印刷海报的印刷厂工人。

把这些人都加进去，大约有40万人在支持吉卜力的电影。假如他们跟家人或朋友一起，三个人去电影院的话，就能动员120万的观众。

另外，试映会每次会开放给10万人观看。他们是第一批观众，也是我们的口碑宣传员。

我就是这样一边计算具体的数字，一边考虑如何宣传和动员观众。

很多人认为，宣传就是在大众媒体上打广告。这不过是手段之一，宣传的本质是将周围的人都变成伙伴的工作。因此，很多企业被卷入其中，加入到全国推广的进程中。一切都要靠脚踏实地努力积累——走到哪里都是现实的社会。

奥田先生曾说过这样的话：

“我觉得铃木手下好像有一万多员工。”

客观地看也许的确是这样的。不过对我来说，他们既不是我的员工也不是部下，是伙伴。

这么多人向着同一个目标前进，不是一件很愉快的事吗？宣传的工作不是单纯地谈生意，其实更像大家一起抬着一顶名为电影的神轿四处走的庆典。

回顾过去，做电影之前我也做过类似的事情。做*Animage*的时候领导全国宣传队，跑遍各地的书店做现场见面会。再往前追溯，大学时代的学生运动也是某种意义上的庆典。组织活动这种事，说白了就是增加伙伴。冠冕堂皇的说法是为了共同的理念，其实就是大家在一起做什么都开心。

不断挑战新的做法

以《千与千寻》的结束为节点，客观总结下来，它的成功是我们为了高票房总结出的理论以及实践它的团队双方携手达成的结果。可能有人会认为，之后只要反复使用这个理论，就能让高票房作品量产化。

但是，作品的内容变了，宣传方针也要随之改变。更何况时代本身是在不断变化着的，一样的做法无法应对诸多变化。

我常常会有一种危机感：自己做的事是不是太理论化了？想要充分理解这个时代，就要不断地赶赴各个现场，与不同的人接触，听取他们的意见。我在想什么事的时候，不会做抽象的考量，总是以每个个体、每个具体的事物去考虑。如果直接让我将理论带入现实，在那一瞬间，我就会觉得这份工作无法顺利进行。

当然，我有基本的做事原则。学习大量的经验总有适用的地方。不过，在制作新作品时，我一定会虚心地从头开始考虑：“这部作品讲的是什么？”“现在是什么样的时代？”

而且如果反复做同样的事，自己都会觉得腻了；所以每遇到一个新的局面，我都会考虑新的做法。我觉得这就是电影制作复杂与有趣的地方。

《千与千寻》之后，我开始着手制作《猫的报恩》（2002年，森田宏幸导演）。一接手就撞上了新的壁垒。

宣传，从名字开始

吉卜力之前基本上是高畑先生和宫先生轮流做导演。不过，两个人都过六十岁了，无法保持过去那种创作节奏。考虑到工作室的未来，这个时期我们开始摸索着起用年轻导演。

接下来有两部企划作品。一部是细田守导演的《哈尔的移动城堡》，另一部是森田宏幸导演的《猫的报恩》。《哈尔的移动城堡》由我来监制，《猫的报恩》这边，刚开始本打算用于发售录像带，由辅佐过我的高桥望负责监制。他比我小一旬，感觉也比较新鲜。之前以年轻人为中心制作的、在电视上播放的作品《听到涛声》（1993年，望月智充导演），就是由他监制的。

但是工作开始后不久，我和高桥都遇到了瓶颈。于是我们俩决定交换负责的项目。我来监制《猫的报恩》，高桥去监制《哈尔的移动城堡》。尽管如此，《哈尔的移动城堡》还是进行不下去，最后没办法制作只好中止，由宫先生接手从头开始做起。这样一来就花了不少时间。于是《猫的报恩》决定做成下次剧场上映的长篇动画。

刚换手，我就看名字不顺眼。当初的名字是《猫之王国的小春》。虽然跟《风之谷的娜乌西卡》的起名模式一样，但总觉得缺乏眼前一亮的感觉。

名字支配着作品的内容，是推向社会的第一道宣传材料。如果名字起得不好，无论之后怎么弥补，电影都无法进展顺利。

于是我就跟森田导演还有工作人员多方讨论，最后《猫的报恩》这个名字崭露头角。“这个名字应该可行”，当我这么想的时候，宫

先生来了。

“铃木，这个名字不好。”

“啊，为什么？”

“《神隐》[注]之后怎么能《报恩》呢？”

被他这么一说，语感上的确有相似之处。要说宫先生是热心肠好呢，还是多管闲事好呢，他不光嘴上说还出手帮忙，帮着想了十几个名字。然后还大言不惭地跟我们讨论，说这个不行，那个也不好。

《幽灵公主》的时候也是这样，宫先生中途说想改成《阿席达卡战记》。但是我觉得《幽灵公主》这个名字比较好，于是在第一次特别报道的时候，瞒着宫先生用了《幽灵公主》这个名字。事后才得到消息的宫先生跑过来追着问我：“铃木，名字已经放出去了？”虽然他挣扎着还想说什么，终归还是放弃了《阿席达卡战记》这个名字。

不过，制作《猫的报恩》时宫先生跟我磨了很久，这部作品可能是所有作品当中起名最纠结的一部。尽管如此，折腾了那么久最后还是决定用《猫的报恩》。

---

1. 《千与千寻》的日文原名直译为《千与千寻的神隐》，日文写作“千て千尋の神隠し”；而《猫的报恩》日文写作“猫の恩返し”。——编者注

反复看上百遍莱卡带，总结出三个要点

宣传的基础是名字、广告文案和海报这三点。即便之前已经决定好了广告文案和海报，等把名字折腾出来也已经筋疲力尽了。

这部作品到底讲了什么，我总是抓不住要点。当然故事内容我知道，关于如何推进策划，我去征求过高桥的意见。不过还是抓不住作品的核心，我痛感中途加入的举步维艰。

即使在拜托系井先生写文案的时候，我的说明也很暧昧。尽管如此，系井先生还是写出了出色的文案。

“变成猫，也没什么不好吧？”

这个文案为我理解这部作品提供了灵感。为了探寻文案的意义，我反复去看分镜。于是，辅助文案就这样浮现在脑海中。

“猫的国度，这是在自己的时空里没法活下去的人去的地方。”

这句话紧贴着系井先生的文案，大家一看就明白了：“原来这是一部逃避现实的电影。”

另外，寻找做海报题材的工作也遇到了瓶颈。我将莱卡带反反复复看了很多遍。所谓的莱卡带，就是将分镜图连起来拍成一卷带子。刚开始是连续的静止画面，之后逐步用完成的镜头替换静止的画面，让它逐渐变成视频，最终变成电影的形式。吉卜力在制作过程中会反复查看莱卡带，确认作品的完成度。

我将这带子快进、暂停反复看了一百多遍，最后终于发现了一张躺在草坪上的小春的画面。

进入了21世纪后经济依然不景气，大家不知道该往哪个方向走。这是个被称为“迷失的十年”的时代，所有人都有一种闭塞感。在这种时候看到主人公小春舒服地躺在草地上的海报，上面还附了一句“变成猫，也没什么不好吧？”——难道不是对这个时代的一种答复吗？

我终于找到了宣传的方向。

这期间，东宝新派来负责吉卜力宣发的伊势伸平，一直近距离看着我苦恼。伊势是东京大学毕业的精英，有客观看待任何事物的习惯，时常给人评论家的感觉。多亏了他独到的视角，让我发现了很多问题。

他全程围观了我起名、决定广告文案和海报的整个过程，颇感慨地说：“真有趣啊。”

“有这么多猫出现的电影，主人公又是可爱的女高中生，如果让我们东宝的宣传部来做海报，肯定是主人公被一群猫围在当中，这类题材一般都是这种构图。我发现了铃木先生工作的秘密。”

确定《魔女宅急便》的海报时也是这样，我总是考虑这三点的平衡。名字既然已经传达了主人公是“魔女”以及“宅急便”这份工作，广告文案和海报上就不再加这些要素。之后就是如何表现“青春期”这个主题。按照这个思路，我就选择了“虽然偶尔会消沉，但是我依然很快乐”这个文案和面包房店面做海报。

《猫的报恩》名字里已经有“猫”了，大家一看就知道这是一部有关猫的电影。观众想象得出，肯定是主人公救了猫，然后猫咪报恩

的故事。这样一来，广告文案和海报需要传达的，就是主人公的心情。要求再高一点，要体现出主角的心境以及来看电影的观众们的心情，也就是与时代的衔接点。顺着这个思路来找的话，就是这个文案与画面。

看到海报的人如果想："在自己的时空里生存到底是什么意思？"这个宣传就等于成功了。

不过，走到这一步真的很不容易。

说到不容易，让伊势敞开心扉也很不容易。虽然他人很聪明，但是与人相处太拘谨。我听东宝的人说，在公司内他也属于特立独行的人。

就这样过了半年多，有一天我画了张他的肖像贴在制片室的门上。他来了看到后第一次露出笑容，说："很像啊。"直到这时，他才算敞开心扉愿意跟我们沟通了。

我们聊了很多话题，伊势他自己也养猫。据说在日本喜欢猫的人多达2000万。为了更进一步打动这些人的心，广告正文就要尽量强调猫。

"猫的国度，这是一个时间静止的国度。大家平日里无所事事，饱饱地吃一顿美餐，然后睡午觉，烦心的事全部忘掉。猫的国度，这是在自己的时空里没法活下去的人去的地方。不过，就这样变成猫也没什么不好啊？十七岁的小春，探访猫之国，想变成一只'猫'。"

最终《猫的报恩》票房收入是64.6亿日元，成为2002年最卖座的日本国产电影。伊势对这个结果非常吃惊。

"按照一般的宣传法，这部作品顶多20亿。能到64亿简直就是变魔术！"

不过，这既不是魔术也不是变戏法。在我看来，将所有该做的事都一丝不苟地全部做完，就能得到这样的结果。

“一生之中，至少应该有一次挥汗如雨地拼命工作”

在《猫的报恩》时，围绕着合作商的问题浮出水面。这次的广告代理轮到博报堂。当年铃木伸子负责的时候工作非常有效率，但是到了藤卷做负责人时，事情却总是定不下来。藤卷的部下也真的很努力，无奈最关键的本人却什么也不做。

合作商一直决定不下来，奥田先生大发雷霆。他说：“把藤卷叫过来大家好好谈谈。”于是深更半夜，三个人在我们家集合。

奥田先生这个人吧，平常总是一派祥和的模样，一旦发起火来旁人都劝不住，他也有相当热血的一面。

“藤卷，到底是怎么回事？为什么合作商到现在还没找好？！算我求你了，一辈子至少也要努力工作一次吧？”

都被奥田逼到这份儿上了，藤卷还是那副老样子：“唉，我在努力做啊。”听到这话奥田先生气得破口大骂：

“你打算一辈子都这么得过且过地混日子吗？”

听到这话藤卷也不发怵，还说：“你别这么生气嘛。”

结果，奥田的劝导没发挥什么效果，藤卷照样夜里四处游荡。而另一方面，宣传期也在逐步逼近。我被逼得实在没办法，只好打破电通与博报堂轮流制的决定，联络了电通的阿福。

“阿福，这次虽然是博报堂投资，不过找合作商的事能拜托电通做吗？”

“啊……这样好吗？这么做不会让藤卷先生为难吗？”

“这件事我一定会跟藤卷谈。阿福，你能不能接手？”

“藤卷先生同意的话，我倒是乐意帮忙……”

于是我马上把藤卷叫过来跟他谈。

“藤卷啊，就是这样，投资是博报堂，合作商让电通找。我想以这种形式继续后面的工作，你觉得如何？”

一般人肯定会说：“等等！你怎么能这样？”结果藤卷若无其事地说：

“阿福啊，那就拜托你了哦。”

“我是无所谓，不过这么做博报堂能同意吗？”

“没问题，没问题。”

你到底有没有自尊心啊……他真是让我惊讶得无言以对，不过这时我也发现藤卷人性中风趣和包容的一面。

阿福与藤卷正好相反，阿福是个非常努力工作的人。他马上就开始找以前关照过的企业接洽。

不过，像藤卷这么擅长处世哲学的人，当遇到真正威胁自己地位的事情时，会展现出惊人的行动力。听他周围的人谈起我才知道，就在协商后的第二天，藤卷难得一大早就去公司向局长交代了事情的始末。

“就是这样，铃木先生说‘投资是博报堂，合作商拜托电通找’。”

局长听了当然勃然大怒。

“什么？实在是不像话！你之前都在干什么？！”

这时候，藤卷发挥了擅长逃避责任的能力。

“这件事，要怎么告诉常务总经理？”

局长顿时脸色苍白，如果被电通抢去了工作，承担责任的可是自己。

“怎么办啊？”面对坐立不安的局长，藤卷还卖人情给他：“我们现在就去向他报告吧，我跟你一起去。”

听到这件事的常务总经理说：“现在马上去找也不迟，赌上我们全公司的名誉，一定要先找到合作商。”于是大家都开始行动，而整个过程藤卷就像个旁观者一样——简直是本末倒置！

在电通和博报堂各自找企业交涉的期间，我去海外出差。中途阿福发邮件给我。

“合作商的事基本上定下来了，需要铃木先生回国后马上确认，我在东京站等你。”

我回复道：“幸好交给阿福你去做。”这下心里总算踏实了，然后坐飞机回国。到了成田机场出海关后，竟然在大门口碰到藤卷先生和他的女部下。

“怎么了？发生了什么事？”我问道。结果对方说：“多亏了常务总经理亲自出马，House食品有意做这次的合作商。”

“可是我已经拜托阿福去找了啊，而且那边也找好了合作商。我接下来就要去东京站跟他碰头。”

“啊，这样啊。就是说在您到东京站之前，那边必须做出决定是吧？”

他们说着就跟我一起坐上了成田特快。

这可怎么办？……我在这边纠结的时候，藤卷那边已经与公司取得了联络，双方达成了协议。当车经过两国附近的时候，藤卷来到我座席这边。

“House已经确定要做这次的合作商，太好了。”

对我来说，听到这话是既高兴又伤脑筋，心情十分复杂。下了东京站的站台，看到阿福等在那里，阿福刚开口叫我“铃木先生”，在我身后的藤卷突然冒出来。

“阿福啊，这次真是不好意思。”

阿福还不知道发生了什么事，一脸茫然地站在那里。我将事情的经过告诉他。“欸——怎么这样？”阿福非常为难，我只好向他道歉，阿福事后也为了处理这件事到处道歉。只有藤卷最得意，继续将精力放在夜游上面。

这件事到后来乱成一锅粥，唯一的好处是跟House食品合作取得了巨大的成功。除了电视广告，他们还在超市的店面里做了POP（卖点）广告，设置了《猫的报恩》专柜，开展了盛大的全国推广活动。于是，之后的《哈尔的移动城堡》（2004年，宫崎骏导演）上映时，我们继续保持了合作关系。

不过话说回来，藤卷为什么会在成田机场堵我？

我事后一打听，原来做出这个决定的是他的女部下。是她追着藤卷的屁股后面拼命催："再这样下去会被电通抢先了，我们还是快一点比较好！就去成田机场堵铃木先生吧。"藤卷实在没办法才来的。整个过程中，他唯一做的工作就是在成田特快上打了个电话，仅此而已。

尽管这样，事情还是发生了逆转，博报堂拿到了合同。你说他运气好呢，还是擅长处世哲学呢？我深感他是个不可思议的人。在这么多为了公司拼命工作、把身体都搞垮的人当中，也许像藤卷那样的活法也不坏。我不敢保证全部，至少有些地方值得我向他学习。

因预料之外的状况陷入苦战的《无罪》

触礁过一次的《哈尔的移动城堡》，由宫先生重拾导演的工作，再次展开制作。就结果来看，票房196亿日元非常卖座。实际上能得到这样的成绩，要归功于押井守导演的《无罪》。

我跟押井守在*Animage*时代就有往来，有段时间是每天都会见面聊天的好朋友。《天使之卵》（1985年）的录像带是由德间书店制作的，我也参与了策划。

《无罪》原本是由Production I.G公司来制作，我受该公司董事长石川光久的委托，负责宣传的相关事宜。我跟押井守既是工作伙伴又是好朋友，被委任这种事是很难拒绝的。之后他的纪录片《立食师列传》我还去客串了下；他最近导演的新片《最后的德鲁伊：加尔姆战争》（2016年），我还成了日语版的制片。

《无罪》是押井先生举世闻名的《攻壳机动队》（1995年）的续篇。主人公们是身体大部分已经改装成机械的义体人，大脑可以与网络直接连接。也就是说，这是一部带着超前意识形态描写身体机能逐渐丧失的现代社会的故事，这个主题我感觉很有价值。

一直以来押井的作品都得到狂热粉丝的支持，但是无法拓展大众观众层。不过，我觉得这部作品靠宣传说不定能行。

我首先着手的是名字，由当初《攻壳机动队2》的方案改成《无罪》。故事表面上讲的是对人工智能失控事件的调查，而导演想要描写的是：这些义体人=人偶的纯真无邪——这是我个人的理解。不去强调《攻壳机动队》的续篇，反而更能传达这部电影的本质。

为了强化主题，另一个杀手锏就是利用主题歌。这里用了我以前就很喜欢的爵士歌手伊藤君子唱的《Follow Me》。通过这首歌曲，我觉得可以进一步确立电影的世界观。

广告文案跟吉卜力一样，交给系井先生，他创作的文案是：“Innocence，即生命。”

制作委员会也跟吉卜力作品一样，召集德间书店、日本电视台、电通、迪士尼、东宝、三菱商事，还有罗森和读卖新闻特别协助，发行由松竹换成了东宝。

也就是说，基本上跟吉卜力一样的宣发阵容。做到这种地步票房收入应该能到20亿～30亿日元吧……我对此很有信心。

但是，出现了意想不到的状况。

2004年3月6日首映日，六本木的电影院前排起了长龙。乍一看好像是个不错的开始，其实是个重大的失策！长龙完全是因为排片太少导致的。

为什么会出现这种情况？原因是2003年末连续有大片上映，占据了大部分的排片。《海底总动员》《最后的武士》《魔戒：王者归来》这三部电影，分别以日语字幕版和配音版两种形式上映，这样一家多厅影院一下子被占了六块荧幕。其他的电影只能瓜分剩下的一两块荧幕，按顺序上映。《无罪》就被挤在当中，变成一天最多能放一场，而且只剩下小厅可以放。

发行和影院排片方面很长一段时间都是东宝的天下。但是，这时候松竹手里握着发行权的电影非常有竞争力，对全国电影院的影响力也变强了，更换发行公司是我的判断失误。

在这种情况下，靠着延长上映期，票房收入最终勉强达到10亿日元，成为押井作品当中最卖座的电影。我觉得宣传的方向上应该没有错，至少抱着“想看”这种想法的观众变多了。

平常总是损我的押井先生，这次也难得感慨了一句：“这就是铃木敏夫的宣传方式吗？”

另外，同样要在2004年下半年上映的《哈尔的移动城堡》日程也在迫近。如果照这样发展，《哈尔的移动城堡》也危险。于是我去见了华纳・Mycal多厅影院的总经理生岛洋治先生，将《无罪》面临的窘境向他进行说明：

“就是这样，几乎没有电影院放《无罪》，即使是华纳・Mycal这样的多厅影院，也几乎没有全天上映的影厅，真让人一筹莫展。”

生岛先生大吃一惊，说：“竟然有这种事？！不好意思，下次我们一定会想办法。”从系统关系的先后顺序来排，华纳・Mycal的电影院会优先排华纳发行的作品。不过除此之外，《哈尔的移动城堡》也是他们主推的作品。

只做这些当然还不够，东宝也为了收复失地，将所有的荧幕都压给了《哈尔的移动城堡》。所以，《哈尔的移动城堡》的高票房，是在这样的背景下完成的。

没有宣传的宣传

做《哈尔的移动城堡》的时候，我对宣传组放言：“这次我们要进行‘没有宣传的宣传’！”跟之前的做法完全相反，收紧情报外放，采取饥饿营销的作战方式——听起来好像很酷，其实这不是一种战略，而是被逼无奈之举。

一个原因是时机不对。《无罪》在3月公映，而《哈尔的移动城堡》原定在夏天上映，根本没有喘息的时间。我自己作为制作委员会的成员，兼任两部作品的制片人，忙得焦头烂额，而最重要的东宝的宣发伊势，因为疲劳过度完全派不上用场。他因为过于沉迷《无罪》这部作品所以特别拼命，结果《无罪》的宣发结束之后他整个人都瘫了。包括他在内，所有成员都需要时间恢复体力。

还有一个原因就是宫先生。他看到我在白板上写的宣传重点和广告正文后勃然大怒！他说：“在上映之前就放出去这么多情报，大家还来看什么？！”

广告正文是这么写的：

“魔法使们与恶魔签订契约，自己变成异形的怪物战斗，是这个时代的‘战争’！

“一旦将灵魂卖给恶魔，就再也无法变回人类。但只有哈尔这个魔法使，逃避着战争，每天过着碌碌无为的生活。这时出现在他的面前的，是被魔女诅咒、变成90岁老太婆的苏菲。

“两个人在哈尔的城堡中开始了一段奇妙的同居生活。这个巨大的城堡，竟然有四条腿可以走，是被人们畏惧的‘移动城堡’……

“男人与女人，因魔法而邂逅，逐渐心灵相通。

“哈尔与苏菲在不安、绝望与混沌的尽头，看到的希望究竟是什么？

“天才宫崎骏疯狂的热情再现，将世界卷入狂风暴雨中！”

其实，在《千与千寻》上映后，“这片子能这么卖座全靠宣传”这种言论也传到宫先生那里。这时候宫先生直接行动，抓来一个工作人员就问：

“《千寻》能够大卖，你觉得是作品的内容好，还是靠宣传？”

导演本人这么问，一般人都会说“当然是作品内容好”。可偏偏当中就有这么个人，也不知道害怕，说“靠宣传”。他就是我的助理石井朋彦。这家伙虽然是个优秀的人才，但是说话太耿直。他也不怕惹怒宫先生，还自作主张地继续说：“我觉得宣传的影响力更大。”真正体验过宣传工作的人，一般都有这种感觉。

我觉得就是那时候，宫先生产生了心理阴影。于是在看到白板的瞬间，他的情绪爆发了。他对我说：“铃木，《哈尔》我们不做宣传了。”

伊势他们疲惫不堪，宫先生怒气冲冲，在这种情况下我实在没有余地说不。于是考虑只向大众简单地传达：我们现在正在制作《哈尔的移动城堡》这部电影。

最初制作的15秒广告是人物的背影离开城堡、悠闲散步的场景。广告文案是：“这个城堡会移动。”故事和角色什么都没告诉大家，

也不讲什么哲学。

出乎预料的是，这个广告评价还不错。看到这种情况我在想，“这样说不定能转化为正面因素”，于是“没有宣传的宣传”战打响了。

我本来也对过度释放情报产生过疑问。之前为了方便媒体撰写电影的介绍，我们会将内容梗概、角色介绍、讲解内容都整理好发给媒体人。因为记者和评论家要根据这些内容来写报道，所以无论如何内容都要清楚明白。

要改变信息泛滥的状况，收紧情报也不失为一种手段。大家就这样完全没有先入为主，直接用自己的眼睛去看电影，然后将自己的感受写下来。这样的报道说不定更严谨，对宣传来说也是好事。

但是，真的试着去做了，抱怨“没有资料没法写报道”的人可不少，至少针对传媒的尝试进展得并不顺利。

但是“不做宣传的宣传”却发挥出超乎想象的效果。

中途由于制作延迟，片子从夏季延迟到11月上映，这件事被当作新闻报道了。宫崎骏在制作新作品，详细内容不知道，公映也延迟了——这样一来，大家就开始做各种揣测。虽然不是我们有意为之，但是大家的确开始主动去关注《哈尔的移动城堡》这部作品。

在这之后，我们继续低调地放出最低限度的情报。4月配音表公开之后，“主人公是木村拓哉！”成为了新闻。9月入围威尼斯国际电影节，获得了金奥萨拉奖（技术贡献奖），这件事又成了新闻。

虽然新闻不断向大家渗透这个名字，但是电影内容大家还是不知道，木村的声音也没有放出来……这样一来，无论从观众，还是从传媒的角度，对情报都产生了饥渴感。

在东宝的宣传部，普通人会来打听“首日的舞台有见面会吗？”“木村会来吗？”杂志社还特地写了篇报道《吉卜力为何对新作的情报做限制？》。

“不放出情报真的没问题吗？”也有业内人士感到不安。不过即使不做宣传，跟过去同样数量的宣传战略也在有条不紊地布置，我中途开始确信这个方针可行。

对11月这个观影淡季上映感到不安的呼声也出现过。对此我的回答是：“这是一部正月的电影。”

“虽然是11月20日上映，但是圣诞节之前，姑且把它当作是一个月的有偿试映会。真正的成败从12月开始，所以要努力做好追加广告。”

公映前全面收紧情报，公映后积极提高曝光率。一旦明确了宣传方针，大家就安心地埋头做好自己的工作。像这样喊口号、让大家安心，再鼓舞士气，是制片人重要的工作。

内容方面具体的情报放出是在最后的一个礼拜。试映会上，各界的精英及媒体的评论员都来了。上映后，我方主动安排了详细讨论的机会。

在公映的同时观众涌入电影院，如果只看票房的初速，比《千与千寻》增长得还快，相当惊人的数字。

做一个马后炮的假设，如果《哈尔的移动城堡》像《千与千寻》时那样选择自由竞争，我觉得不见得能得到这样的结果。不过，这时行业内自主限制的一套理论早已开始运转了。

话说回来，196亿日元也是相当惊人的数字。相关人士都很开心。宫先生也得到了“靠内容决胜负，观众还是会来的”的满足感。对我

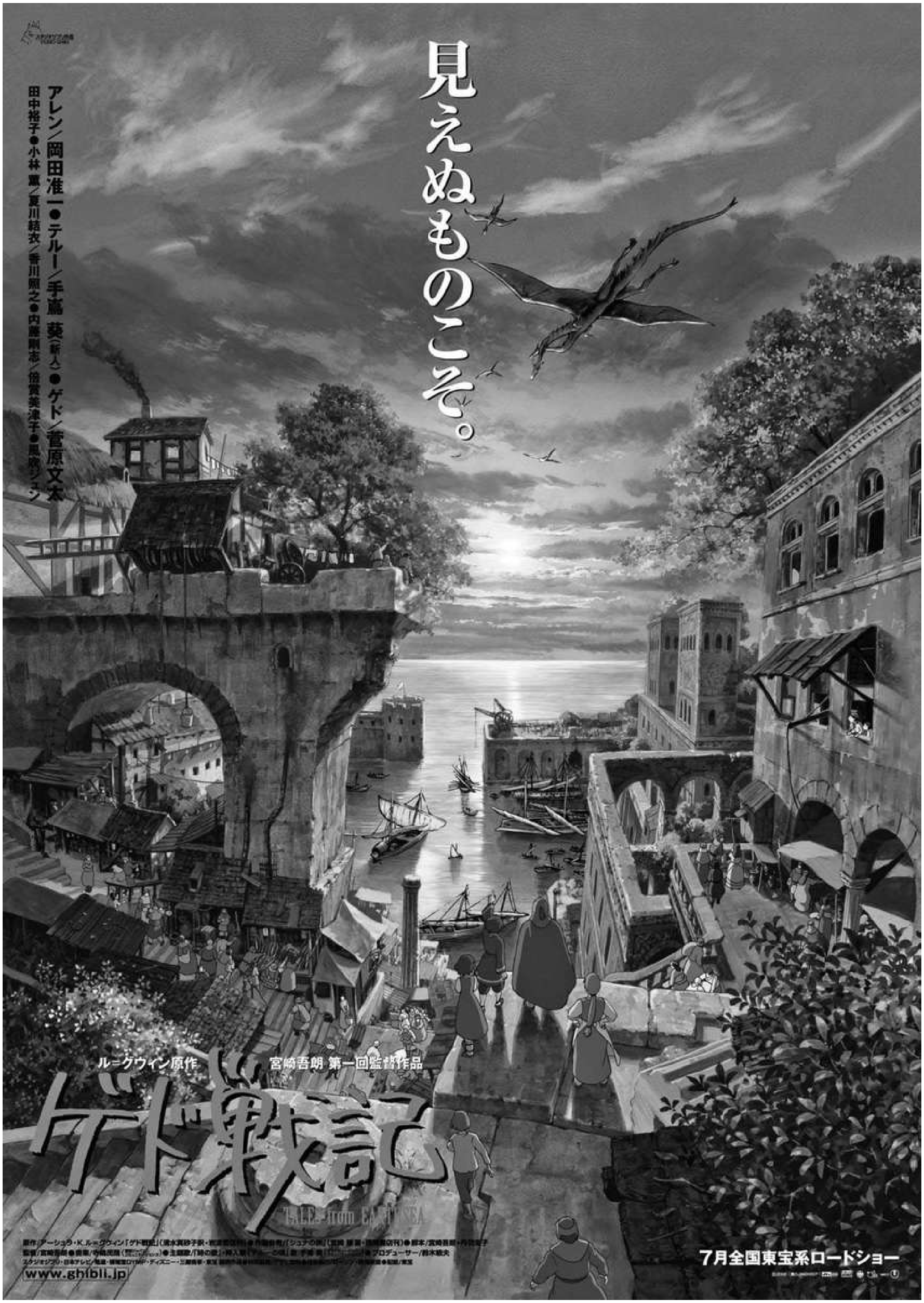
来说，挑战了“不做宣传的宣传”这种全新的手法，也很刺激。

观众不仅享受到电影本身的内容，也被宣传方面娱乐到了。所以，我觉得每次都应该有替代品，不断发掘新的宣传方式。

原则没有变，终点也一样，但是每次都会改变前进的路线——等我意识到时，这已经成了我的工作风格。

“看不见的东西”与弑父

《地海战记》（2006年，宫崎吾朗导演）时期，我要提拔吾朗做导演，公司内外一片质疑声。即使是宫崎骏的儿子，第一次做导演，又没有动画现场的经验，他真的能做出好作品吗？所有人都这么想，而且宫崎骏比任何人反对的声音都大。


見えぬものこそ。
アレン／岡田准一●テルー／手嶌葵（新人）●ゲド／菅原文太
田中裕子●小林薫／夏川結衣／香川照之●内藤剛志／倍賞美津子●風吹ジュン
ル=グウィン原作
宮崎吾朗 第一回監督作品
ゲド戦記
7月全国東宝系ロードショー
www.ghibli.jp

为了镇住这些声音，就有必要打出具有冲击效果的文案和海报。

首先，作为吾朗制作的第一弹海报，我让他尝试去画主人公亚刃与龙，表现出渺小的人类对巨龙的敬畏之情。很多画手都会用这个构图来表现主题。这张画如果画得好，电影就能顺利展开。我有这种预感。

我的建议是“抓角度”。这张画如果让宫先生来画，他大概会从正面或侧面来画。如果画出来是同一种风格，那宫先生也没什么好抱怨的吧？不过，如果他画出宫先生绝对不会去画的构图又会怎样？果然，宫先生看过后就沉默了。

不只如此，吾朗还负责画了第二弹海报的原画，是登场人物们在高地上眺望着飞龙的场景。一张画中融入了整个作品的世界观，是一张非常出色的画。

将父子俩的画放在一起看的瞬间，我确信“这部电影可以做”！

第一弹海报，我写的广告文案是“从前，人类与龙生活在同一个世界里”。第二弹是系井先生写的“看不见的东西更重要”。

说起“看不见的东西”，是不是有很多人会想到圣埃克苏佩里的《小王子》？狐狸对降落在沙漠中的小王子说：

“如果不用心去看，就看不清事物的本质。本质的东西，眼睛是看不见的。”

世上大多数人光顾着去追逐眼睛看得到的东西，忙忙碌碌地活着。不过，在这背后还有一个眼睛看不见的世界，这里藏着对人类来说真正重要的东西。将眼光放在那里，才是《小王子》的主题。各类作品中都反反复复描述过这样的主题。

完成现代化的先进国家物欲横流，人们过着过剩消费的生活。明知道这样的生活不会一直持续下去，但人们总想设法逃避这一切。特别是生活在城市里的人，病态地依赖着消费。不过，大量消费社会终有结束的一天，现在正是传达这种“看不见的东西”价值观的时候——这是我的想法。

于是我用了原作中的话，将它摘录出来变成广告正文。

“世界的平衡逐渐被打破，人们忙忙碌碌却毫无目标，在他们眼中，梦想与死亡仿佛都事不关已。人的思维变得奇怪。踏上寻找灾难根源之旅的大贤人格得，邂逅了心中带有黑暗力量的少年——安拉得的王子亚刃。少年被影子追逐，在畏惧影子的亚刃面前，出现了一位脸上带着烧伤痕迹的少女瑟鲁。不懂得珍惜生命的人，最惹人厌了！宫崎吾朗的第一部导演作品，这个夏天，人与龙将身处同一个世界。”

这部电影还有一个主题是“弑父”。吾朗既然要做电影，我觉得始终避不开“弑父”这条路。

其实吾朗最初想出来的故事，是讲亚刃的母亲是个善良的人，她顶着父亲的压力偷偷放亚刃逃走了。我觉得他如果在那里逃走了，那么作品和吾朗就都完蛋了，于是劝他还是改成刺伤父亲比较好。

也就是说，《地海战记》这部电影的故事内容，在现实中的宫崎父子间也发生着，是现代社会问题的投影。

我甚至更进一步直接把这个加到宣传当中。象征性的例子就是“如果没有父亲，我就能活下去”这个广告文案。我作为制片人想涉足这部作品的内容变得越来越多，于是内容与宣传必然就会难分难舍地纠缠在一起。

这么做到底好不好我不清楚。不过，我意识到我心目中反复追寻的庞大主题，在这部作品中终于可以画上休止符。这样看来，它说不定是部颇具野心的作品。

终于了解到NHK的影响力
——综艺节目《专家：工作的流派》

《幽灵公主》之后，在宫先生的要求以及奥田先生的阴谋下，我出现在媒体上的机会越来越多。《地海战记》时吾朗那么努力，我也有拿自己做卖点的心理准备，于是参加了NHK《专家：工作的流派》这个节目。

这个节目的前身，是跟中岛美雪的歌一样有名的《X计划》。节目的策划人有吉伸人跟我以前就认识，我还接受了他“想到吉卜力采访”的申请。在我想方设法推脱逃避的过程中，节目改头换面变成了《专家》。工作人员也都是年轻人，长野来的荒川格这个年轻导演还专程过来跟我打招呼。既然认识了就聊聊吧，在聊了各种话题后，我觉得他们说不定能拍摄出有趣的纪录片。

节目播放后，NHK这边非常高兴。虽然收视率不怎么高，但是观看的人平均年龄在40岁左右。当时观看NHK节目的观众呈高龄化的趋势，多数节目观众的平均年龄都在70岁左右。播放吉卜力的内容，让节目成功地年轻化了。

原来如此，这样的确让人欣慰。而且NHK在电影公映前和公映后反复播放多次，全国累计放了6次，全部加起来的收视率在10%以上。1%=100万人，照这个算法有1000万人看过这个节目了，影响力绝对超乎我的想象。

在做全国推广的时候，男女老幼所有人一开口就跟我说：“铃木先生，我们在电视上看到你了。”这让我不知所措的同时，也实实在

在地感受到NHK惊人的影响力。

于是，在后面的《悬崖上的金鱼姬》时，荒川得到贴身跟拍宫崎骏的机会。宫先生也很中意他，所以他拍到了很多以前从未拍到过的影像。自那以后，每次吉卜力有电影上映，NHK都会贴身跟拍，并且将这些素材制作成纪录片播放。

与手岛葵的邂逅，以及使用歌曲做宣传推广

还有一点应该在《地海战记》的宣发过程中大书特书的，就是与手岛葵的相遇。在她出道前，雅马哈音乐交流中心曾寄样带给我们听，我觉得她的声音非常优美，而且唱得也好，一听就感觉是好久未出现过的真正的歌手。

样带中她翻唱了贝蒂·米勒（Bette Midler）演唱的电影《歌声泪痕》的主题歌。我以前就很喜欢这首歌，《岁月的童话》中都清美女士也翻唱了这首歌，由高畑勋填写了日文歌词《爱是花，你是种子》。小葵的《The Rose》唱得非常棒，于是我委托她来唱主题歌。

结果她就以电影的插曲《瑟鲁之歌》出道了，还为剧中的瑟鲁配音。这个出道推广与电影宣传同时展开，CD发行日跟TOWER RECORDS合作，同时举办了演唱会。当时的场面盛况空前，连电视台都来采访了。

那时还算CD勉强卖得动的时代，雅马哈的宣传团队倾尽全力营销推广，为她的出道制造了很大的话题。作为大众了解电影的入口，我觉得她的歌发挥了很大的作用。

不过另一方面，我担心手岛葵作为歌手出道染上过多电影的色彩。因为唱了动画主题歌，今后被限定在这个小圈子里就太可惜了。为此我提出了很多建议，比如不要在CD封套上出现动画的风格，最好用简单朴素的设计，很多方面都要多加注意。吾朗也很中意她，之后的《虞美人盛开的山坡》也邀请她来唱主题歌。

成为合作商的关键因素是三矢汽水的口味？！

从《地海战记》开始，电通和博报堂同时进入制作委员会。这种颠覆广告业界常识的做法，当时还上了新闻。

起因还是那位传说中的藤卷。电通和博报堂的轮流系统导致的结果，就是博报堂总是轮不到做宫先生的作品。这其实完全是巧合，上一部由博报堂投资的宫先生的作品是吉卜力的第一部作品《风之谷》。

“这样下去我们岂不是永远轮不到做宫崎先生的作品？这不公平。”就这样，藤卷向电通的阿福提出抗议。

“《地海战记》可以让给电通做，不过下次宫崎作品要交给我们做。”

真是个任性的男人。不过阿福是个好人，在《猫的报恩》时被藤卷坑得那么惨，这次竟然也接受了。

我觉得这根本就是蛮不讲理，交换顺序怎么看都是他自己嫌麻烦，于是就提议：“不如借这个机会两家公司联手，每次都一起做怎么样？”能不能实现就看情况了。

对藤卷来说，这样一来所有的事都遂了他的愿。他在贺年卡上用了《地海战记》中有龙的海报图，上面这样写道：

“藤卷的愿望只有一个，赐我一条可以减少工作量的龙，希望2006年能够坐享其成。今年也要努力工作哦，阿福。”

结果正如藤卷在贺年卡中写的那样，他这一年什么都没干，都是阿福在努力工作。阿福找来了朝日饮料做我们的合作商，经理菊地史朗先生还亲自来吉卜力洽谈业务。

其实，我从小就很喜欢朝日饮料旗下的三矢汽水，于是就若无其事地来了句：“最近，味道变了啊。”结果这话一出，大家都大惊失色。

原来他们的确稍微增加了点甜度，但是这种程度普通的消费者很难察觉。菊地先生无奈地说：“哎呀呀，真是败给铃木先生了。”这样一下子就拉近了我们之间的关系。这位菊地先生后来成了董事长。以这次的事为契机，朝日饮料在《悬崖上的金鱼姬》时继续做我们的合作商。

不知道是不是受到我的话影响，《地海战记》时我们的合作商不是整个朝日饮料企业，而仅限于“三矢汽水”这款商品。

但也不是《天空之城》时的那种形式。至少他们呈现的广告形式是：他们会以三矢汽水这个品牌，支持吉卜力的新作《地海战记》。这个电视广告手岛葵也出演了。她的存在从各方面来看，对我们都意义重大。

说起这个电视广告啊，那时候读卖新闻也放了广告。当时我提议，让为格得配音的菅原文太也参与广告出演。

文太在广告拍摄现场真是魄力十足啊。他看到导演穿着破洞牛仔裤来的时候，还生气地质问对方：“你就是导演吗？你看你穿成什么样子？”我慌忙从中调停，场面一度十分混乱。

跟NHK有了关系往来；跟雅马哈合作，将电影歌曲推出来大力宣传；跟电通和博报堂共同宣传也实现了。这样看来，《地海战记》应该是吉卜力后期宣传手法的雏形。

偶然结成的组合“藤冈藤卷和大桥望美”

一说起《悬崖上的金鱼姬》（2008年，宫崎骏导演），很多人是不是脑海中会响起“波妞——波妞——波妞——鱼儿的孩子”这样的曲调？虽然多数人都认为电影卖座捧红了歌曲，但其实正好相反。开始宣传的时候，依我的想法是让歌曲先红起来。

在讨论主题歌的时候，宫先生说道：

“想要一首父亲带着女儿洗澡时会一起唱的歌。”

于是，我让正在育儿的动画人近藤胜也来作词，得到的结果出乎意料地好。久石让配合作出来的曲子也很棒。听样带的时候，我觉得这首歌一定能成为“名曲”：有冲击性，又有记忆点，还很符合电影的气氛。于是我考虑将这首歌用在宣传上。

问题是让谁来唱。久石让带来了很多方案，业内人士也推荐了很多名人做候补。不过我觉得既然是“爸爸和女儿在浴室里唱的歌”这个概念，是不是让普通人来唱更好？

这时我脑海中浮现的，是来参加配音甄选的大桥望美。谁来跟她组合，扮演“父亲”的角色呢？我忽然想到了藤卷。

那时候，藤卷跟以前的伙伴藤冈孝章一起组成了叫“藤冈藤卷”的乐队，再次开展音乐活动。让这两个人组合会产生什么样的效果呢？我把他们叫到甄选上，让他们唱首歌来听听。

当时宫先生也来看甄选，知道这件事后还怒气冲冲地冲我发脾气：“铃木，为什么叫藤卷来唱歌？你打算把我的电影搞成什么样？”结果听完后觉得还不坏，“咦，还行嘛”。

我也觉得就是这种感觉。

于是，藤冈先生正式加入进来，以“藤冈藤卷和大桥望美”的组合形式开始唱主题歌。

虽然一切都是从巧合开始的，但对我来说是一箭双雕。首先，这首歌会成宣传强有力的武器。其次，既然唱了主题歌，那藤卷你就得给我拼命干活！之前想方设法让这个人努力工作，结果都失败了，这次一定要成功！

2007年末，在宫先生的工作室“二马力”举办了电影发布会，借着这个场合顺便也公开了主题歌。“藤冈藤卷和大桥望美”当然也来到了现场。藤卷在休息室里依然是鼻孔朝天的态度。他本来性格就傲慢，如今被选拔成为主题歌的歌手，就更加不可一世。

他要是以这种态度出现在记者见面会上，一定更让人难以忍受。想到这里，我决定设法让他紧张起来，于是心生一计：

“藤卷，你上过厕所了吗？”

听到我若无其事的一问，藤卷回答道：“嗯，已经去过了。”

“记者会开始后再想去就不方便了，保险起见再去一次吧。”

“啊，说的也是。那我再去一趟。”

在临近上舞台之前，我又问他要不要上厕所。

“呃，我觉得还好。不过被你这么一说我又想去了……”

这样反复几次，我知道藤卷的紧张感逐渐上来了。这样一来我的目的就达到了。上舞台的时候他的情绪饱满，用平常我们从未听过的认真口气说话，拼命地努力唱歌。因为实在太真挚了，以至于有部分歌词都唱错了，不过我觉得这点小错无伤大雅。

记者见面会在良好的气氛中结束了，回到休息室后久石让说：

“我今天终于看明白了铃木先生选这两个人的理由。”

其实当初久石让极力反对启用藤冈藤卷，不过在看到藤卷认真唱歌的样子后，他总算接受了。我为此也松了口气。

以1万GRP为目标

记者见面会之后，我们马上开始卖CD。第一次发行了3万张，但是花了半年多才卖了3000多张。发行公司雅马哈音乐交流中心想做宣传，我制止了他们，说现在还不是时候。我有一套腹案。

制作《天空之城》时，我跟很多广告代理商打过交道，他们教给我这样一套理论：

“一个新商品问世的时候，首先让大家知道它的名字要花5亿，让大家了解它的内在要再花5亿，合起来要花10亿的宣传费。”

原来是这样啊，我想，这套理论放在电影宣传上说不定也能行。

之后在日本电视台及合作企业的帮助下，吉卜力电影也投放了大量的电视广告。这时候我学到的是GRP（Gross Rating Point）广告效果测定法——将观众接触广告的到达率（有多少观众看过广告）与平均接触的次数（看过几次这个广告）进行计算，简单的计算方法就是“收视率×打广告的次数”。举个简单的例子，每分钟收视率1%的节目放出一个广告，就是1GRP。在收视率高的黄金时段播放，优点是放一次曝光率就很高，在半夜放的话收视率就低，需要增加播放次数。

吉卜力电影的广告投放一直是以3000GRP为目标。到了这种程度，一般大众基本都有认知了。

我从《悬崖上的金鱼姬》主题歌宣传上去考量，计划用以往的三倍，也就是1万GRP进行短期集中投放。对一首歌进行庞大的广告投放

量，过去从未有过这种先例。1万GRP会产生什么样的效果？我也有心想试一下。所以，前期阻止他们去做半吊子的广告。

在接近电影上映的7月，我一鼓作气开始宣传，效果十分惊人。

之前CD半年才卖出去3000张，突然每天卖出1万张。电影刚上映后不久，7月21日它爬上了日本公信榜的第一位，周榜连续11周进入前十位。

大家可以试着回忆下当年的情景，是不是每天都能听到波妞的歌，而且各种传媒渠道都能听到？这就是1万GRP的威力。

另一方面，藤冈藤卷和望美上了各种歌谣节目，开始在全国17个地方巡演。刚开始不怎么受人关注，即使去了地方电视台，大家对他们的印象也仅止于“给电影歌曲做宣传”。但是歌曲开始大热之后，大家对他们的态度有了翻天覆地的变化。甚至到后来，某电视台除了局长之外全员在公司外夹道欢迎。每到一个地方都有签名攻势，特别是小望美，她俨然成为坊间的人气小童星。

最终CD卖出50万张，在线收听突破485万次。“藤冈藤卷和大桥望美”甚至还上了年底的红白歌合战。

歌曲的大热，又与电影的卖座紧密联系在一起。东宝当初对使用歌曲做儿童向的宣传感到不安，我计划上映后改变方针，上映后前两周是家庭层的观众来观影，盂兰盆节前改变宣传方向，让成年人进影院。这个作战进展得很顺利，最终的票房收入是155亿日元，在2008年的票房收入排行榜上，两倍于第二名获得压倒性的胜利。

能够实现1万GRP这个数字，也多亏了朝日饮料的鼎力相助。在制作广告时，我不仅要求背景音乐将歌曲放进去，还想将唱这首歌的

“藤冈藤卷和望美”的影像放进去。但是博报堂坚决不同意，作为广告代理公司，怎么能让职员出现在广告当中？

于是我去跟朝日饮料的负责人关慎太郎直接谈。两人见面后，我将这次宣传的目标进行说明，也得到了他的认可。

既然赞助商都同意了，博报堂只好妥协。我去看过完成的广告，藤卷出现的镜头只有2秒，这是博报堂最大限度的让步。不过只要让大家知道这歌是谁唱的，我的目的就达到了。

歌曲与电影爆发性的热卖持续到8月下旬，朝日饮料的关先生还特地跑到我这里来道谢，说：“这次真是太感谢您了。”

“快别这样，你这话从何说起？”

“现在‘藤冈藤卷和望美’的组合整个日本都家喻户晓，最早决定启用他们拍广告的是铃木先生，多亏了您我们的广告才这么火。”

“你在说什么啊？他们现在能这么有名，都是因为你啊！”

听我这么说，关先生一脸茫然。如果没有他的协助，“藤冈藤卷和望美”不会那样大红大紫。人类真是有趣的生物啊，有些当事人完全没注意到自己做的事带来的影响。

另外，藤卷这回可越发地趾高气扬了。他的人生啊，全力以赴的努力也许就只有那一瞬间。不过歌曲能够走红无疑也多亏了他，我一定要感谢他才是……

广播价值的再挖掘

在制作《悬崖上的金鱼姬》期间，TOKYO FM的《铃木敏夫的挥汗吉卜力》广播节目也正式启动了。

做这个节目的起因，是被某个广播节目叫去做嘉宾。结束后导播服部准问我：“铃木先生想不想做广播主持人？”他说：“铃木先生这么能言善道，我觉得做主持人没问题。还能顺便把迪士尼拖来做赞助商。”迪士尼的永见弥映子当时也在现场。

我听到后吓了一跳，脑子瞬间开始运转起来。我们虽然接受过广播节目的采访，但从未积极地利用广播进行宣传。《悬崖上的金鱼姬》的宣传靠主题歌决胜负，广播节目说不定正好。

不过我觉得照本宣科读剧本的节目没什么意思，于是就跟服部商量，他做了这样的提议：

“在咖啡店不是经常会遇到这样的情形嘛，旁边的人说的故事非常有趣，让人忍不住想凑过去听。用广播做这样的节目您看怎么样？”

就是让我跟朋友或嘉宾一起，聊些感兴趣的话题，服部再将这些内容录音后制作成节目。这样一定会很有趣。

我其实是动机不纯——当时《悬崖上的金鱼姬》已经正式开始宣传了，全国推广也启动了。但是我本人也快花甲了，像以前那样全国各地到处跑，稍微有点吃力。如果广播节目能让我的声音传遍全国的话，应该能轻松一点。

我提出的条件是：允许我给《悬崖上的金鱼姬》做宣传，而且要在全国播放。于是TOKYO FM就做了各种调整，刚开始是在东京本地播放，后来变成全国网的节目。

不过，要在全国播放就需要赞助商，于是我向一直支持我们电影宣传的合作商求助，包括迪士尼在内，日本航空、读卖新闻、罗森、朝日饮料等都加入了赞助的队列。

节目在2007年10月开播，每周日晚11点开始，时长为30分钟。不过，第一次播时还没想好叫什么名字，就以题名研讨会的形式播出了。之后有听众反馈说，从来没听过这样的节目。在节目内决定的名字叫“铃木敏夫的挥汗吉卜力”。我以前就很喜欢“挥汗如雨”之类的词。无论做什么工作，都要挥洒汗水拼命地干，这也是我的座右铭。

之前配合着时代的变化使用了各种传媒，广播属于灯下黑。自己做了才知道，它的自由度非常高。电视节目会要求你在短时间内集中、利落地将内容说清楚，而广播节目可以有条不紊地慢慢说。

大家都认为广播电台是落伍的传统旧媒体的代表，但其实开车时或是通过门店广播等渠道，在各地收听的观众相当多。到处都有人跟我说“听到了你的广播”，反响这么大还真吓了我一跳。

当初是打算在《悬崖上的金鱼姬》上映的同时结束，但收到很多想继续听下去的反馈，于是就延续了下来。以2016年为节点，这个节目已经播放了10年，共计400次以上。

多厅影院时代的剧场宣传

在做《悬崖上的金鱼姬》的推广时，跑遍了全国各地的电影院后我发现了一件事：之前的剧场宣传，都是以海报或用厚纸板做的立式广告牌为主。

但是，这个时期的立式广告牌变少了，由“横幅海报”取代了它的地位。网络世界里也有长方形的横幅广告，而电影宣传的场合，电影院墙壁上贴的数米宽的巨幅海报被称为“横幅海报”。

我不知道这东西是什么时候兴起的，就问同行的伊势。

“那是什么？”

“横幅海报。”

“是什么时候兴起的？”

“什么时候兴起的呢？……”

“这个我们也要做！”

“唉，已经来不及了。”

真是个没有危机感的男人……

如上所述，《悬崖上的金鱼姬》的时候有点被动，到了《借东西的小人阿莉埃蒂》（2010年，米林宏昌导演）的时候，我把横幅这项加入到剧场宣传的补充措施当中。

到了这个时候，全国主要的电影院基本上都换成了多厅影院。也正因为如此，不断减少的荧幕数量得到了回升。20世纪50—60年代，日本有超过7000家的剧场，它们随着电影产业的没落而锐减，曾跌到过2000多家的最低谷。不过，随着多厅影院的崛起，一家影院可以拥有多块荧幕，到了2010年，荧幕数增加到3400块。

一家多厅影院，一般有7～8块荧幕，这样同期就可上映5～10部电影。指望影院方面平等宣传是不可能的，所以一定要在上映前去推一把——让影院的墙壁上贴满作品的横幅海报。

当时特别卖座的《加勒比海盗》系列，每个登场人物都有一张横幅海报，一排排贴满一面墙。你在当中摆一块立式广告牌，跟人家一比高下立见。

做《借东西的小人阿莉埃蒂》的时候我决定：“既然要做，就做最大的！”于是我们制作了10.5米×1.8米的巨型横幅海报。在庭园的绿植当中，身高10厘米的阿莉埃蒂藏在其中。这张画跟广告文案“不能被人类发现”简直是绝配。“阿莉埃蒂在哪里”这个话题当时引起了不小的反响。当然也有电影院反映“太大了没法儿贴……”于是我们又做了小尺寸的版本。总之周围贴满我们的海报，让所有的影院都染上“阿莉埃蒂”一种颜色。

宣传团和全国推广，只要我们去现场，影院方面就会用心地贴上横幅大海报。所以，剧场宣传的重点就是尽量去更多的电影院，去那里跟各种人握手、签名，大家一起合影。宣传手法虽然随着时代在不断变化，但是类似这种“游街拉选票”的稳健型宣传，其重要性始终没变。

预告片的卷土重来与重复观影人的时代

这个时期，我在关注横幅海报的同时，还关注“预告片”。

20世纪50—60年代，电影是大众娱乐之王。人们从哪里得到电影情报呢？看预告片。来电影院的观众在正片的前后可以看到预告片，然后决定下次要看哪部电影。下次看这部电影的时候，看完预告片再决定下下次的。这样反反复复，看电影变成了一种习惯。

东映的黑帮电影、东宝的无责任系列和社长系列、大映的座头市和眠狂四郎系列……每周都有新片上映的B级片时代终结后，电影人口就逐年减少。

与此同时，获得电影情报的手段，从预告片或报纸转移到了情报杂志《PIA》。再后来经过电视广告的时代、互联网时代，等我回过神来时，时代兜兜转转，又回到了预告片时代。

根据我的分析，我觉得事情发展是这样的：

以前，看电影是国民习惯。无论大人还是小孩，一听说有好玩的电影上映，就一堆人涌入电影院。但是从某一时段开始，运动、戏剧、音乐等，娱乐的种类开始细分，于是电影也被当作兴趣之一加以对待，“看电影的人”开始固化。

这样看来，也许是时代逼着大家选择成为某种兴趣的爱好者。这样，成为电影迷的人，一年中会进电影院十到二十次，喜欢的作品甚至会看两三遍，而一般人一年进电影院两三次。因为可以租片看，有些人甚至连电影院都懒得去。

就是说，我们进入了一个只有重复观影人才会进影院的时代。这些人会去的电影院基本上也都选好了，无论什么电影，只要上映就会去看。

与这种趋势并行的，是海外片与国产片观众数量的逆转。有很长一段时间，看国产片会被人盖章定性为“性格阴暗”！但是进入2000年前后，海外进口片一蹶不振，日本国产电影复活了。具有象征意义的作品就是《跳跃大搜查线》（1998年），这样一部全新的青春电影与宫崎骏的作品汇集了广泛的观众层来观影。不过除此以外的作品，多数还是固化的影迷去反复观看。

2000年以后，全年的观影人次从1.6亿向1.7亿推移。我个人的判断，是500万～600万重复观影人，反复去电影院支撑着这个数字。

类似现象在大洋彼岸的美国早就出现了。美国的情况更极端，受欢迎的超级大片，同一个人甚至可以反复看十几遍。在他们的带动下，数亿美元的高票房电影诞生了。从近几年来看，《复仇者联盟》（2012年）和《冰雪奇缘》（2013年）就是很好的例子。

不过，美国的重复观影人跟日本不同的是，他们不一定真的想看电影，有时候只是为了见朋友。电影院变成了社交场所，热门的电影大家都会去看，场面十分热闹，堪称一大盛会。

每到《星球大战》的新作上映时，队列都十分惊人，大家都享受着扮装以及跟家人和朋友一起去游玩的乐趣。参加电影首映这种盛会，还有自娱自乐的成分在里面。

我虽然没打算采用美国人的方式，但就结果来看，《幽灵公主》和《千与千寻》引发的社会现象，已经十分接近美式的集会电影。

用大量宣传制造出集会感，这是有意为之。不过这之后发生的事，就不是我们能控制的了。首映日排起长龙的景象被新闻播出后，不是电影迷的人也开始蠢蠢欲动：“既然是这么好看的电影，那我也去看看。”实际看过之后，发现故事复杂，画面的充实度也很高，只看一遍无法充分理解，结果有热情的人就会反复去看好几遍，于是就出现重复观影的现象。

这件事的好坏姑且不论。随着影迷和反复观影人的增加，会发生什么事？那就是预告片卷土重来。对定期去电影院的人来说，预告片就是情报来源。这样一来，就等于回到了B级片时代。

不过，影院多厅化之后，预告片的制作也出现了各种制约。以前一个影院只有一个大荧幕，最多放一到两个预告片，大多可以放3～5分钟那么长。

但是多厅就意味着很多作品可以同时上映，“近日上映的电影”通常有十多部。当然，每部电影都会放预告，所以每部预告片必须尽量短，于是就形成了“预告片的长度在1分30秒以内”的标准。集中介绍各种作品的“东宝电影新闻”更短，一部作品只有15秒到30秒。

不过对我们制作人来说，还是希望预告片越长越好。《幽灵公主》时放了4分15秒的宣传影像做预告片，说实话每部我都想做这么长。不过，这样就跳出了其他电影预告片遵守的标准框架，也会引发各种问题。关于这一点，我觉得十分抱歉。

我因为想让大家看到更多的场面，不知不觉中就超出限制剪出超长的预告片。因为是用心剪出来的预告片，发行公司东宝和影院方面也只好硬着头皮去放。结果，就是其他电影公司抱怨“不公平”，这样的事屡次发生。特别是在《起风了》的时候，4分多的超长预告在其他电影的正片结束后放出来，就出问题了。观众表示：“刚看完电影

的余韵就这样被冲散了。”因为出现很多这样的抱怨，最后就变成在电影开始之前播放预告片。

这件事姑且不论。电影公映的世界里，单从预告片的处理方式来看，也呈现出社会主义习惯的统一规格的一面。但是你要说完全自由竞争的市场原教旨主义更好吗？也不见得，这样会失去很多东西。所以哪种才是正确答案呢？我也不知道。

数字信息与模拟信息的平衡

在致力于剧场宣传的同时，我要求宣传组将所有情报的一半左右做成数字信息。

当然，我们之前就在互联网上展开宣传了，但还是以模拟数据为中心。不过，观察世间日新月异的变化动态后，我觉得数字与模拟信息的比例一定要对半开。

正因为要对半开，模拟信息更要做得扎实才行。

比如说，模拟信息的代表是报纸。所以之前我们一贯重视在报纸广告上的投入。报纸的购买阅读群体以50～60岁为中心，还有70岁以上的人。看到这个数据，就有广告业内人士跟我说：“别做报纸广告了，集中做互联网广告吧。”我觉得这是很荒谬的事。换一个角度来看，报纸就是年长一辈人的情报来源。特别是像吉卜力的电影，它的目标群体是所有年龄层，如果舍弃了报纸媒体就等于放弃了这个年龄层的观众。

这当中，编集电影特辑的《朝日新闻·星期五晚报》尤为重要。看了这个后决定周末看什么电影的人占相当的比例。查阅迷你剧场的电影数据后发现，如果星期五打了广告，星期六票房数字就会上升，这个结果从数据上清晰地显示出来。所以，这里才是最需要打广告的地方。

不是“广告费少了所以要削减报纸广告”，而是“正因为广告费少了，才更要利用报纸打广告”。通过这样思维上的转变，最终扭转票房局面的电影不是很多吗？至少我是这么认为的。

“借东西的小人阿莉埃蒂×种田阳平展”

配合着电影的上映，东京都现代美术馆举办的“借东西的小人阿莉埃蒂×种田阳平展”也引发了热议。电影的美术总监种田阳平将小人们居住的世界搬到了现实中。

之前在东京都现代美术馆也举办过很多吉卜力的展览，2003年“满满都是吉卜力——工作室立体造型展”是一个起点，之后还举办了“哈尔的移动城堡——大马戏团展”“吉卜力的绘匠——男鹿和雄展”等各种展览。随着展会的内容越来越充实，来参观的人也不断增加。为了让全国的观众都能看到展览，我们还在各地的美术馆、博物馆巡回展出。展览目前与电影制作、吉卜力美术馆的运营一样，也算工作室的重要事业之一。

不过，像“借东西的小人阿莉埃蒂×种田阳平展”这么大规模的制作展，预算也是普通展会的一倍。“真的能收回成本吗？”大家在主办方日本电视台处进行了漫长的讨论。因为始终无法得到大家的认同，于是我邀请了日本电视台会长，也是东京都现代美术馆馆长的氏家齐一郎先生，制造了种田先生亲自向他馈赠礼物的机会。听说这件事后，氏家先生就做出了决定。

“听起来很有趣啊，小敏啊，做吧！”

如果没有他的一锤定音，我觉得这个策划是无法实现的。

展览开放后，众多参观者在“借东西的小人阿莉埃蒂”布景展中流连忘返的样子在新闻上播出，于是有更多的参观者蜂拥而至。而展会与电影是否达到相辅相成的效果，是我那时候最关心的事。

“扬起头向前走”

《虞美人盛开的山坡》（2011年，宫崎吾朗导演）的时代设定在东京奥运会的前一年，也就是1963年。那时候我15岁。回顾过去，那时候日本虽然贫穷，但是不断地向前发展，大家都认为前方有光明的未来在等着我们。

但是，到了这个未来又如何呢？生活虽然富足了，但是看不到未来，大家都活在一个充满闭塞感的社会。特别是在推敲《虞美人盛开的山坡》的策划期间，美国雷曼兄弟的破产引发了全球经济危机。

我记得跟负责策划、编剧的宫先生讨论过这些：一个与现在截然相反的时代，通过笔下年轻人的目光去观察，说不定能有什么新发现。

宫先生说要一首能表现当时社会氛围的歌曲，按照他的要求去找，我找到的是坂本九先生的《扬起头向前走》。

这首日本人的歌首次登上了美国Billboard排行榜的第一位，前无古人后无来者。从这点来看，也是具有象征意义的歌曲。

其实我以前也曾考虑过，策划一部探索《扬起头向前走》是如何在美国大热的电影。在那期间我了解到，日本的唱片公司根本没打算在美国卖唱片，是一位美国的广播DJ偶然间得到了这张唱片，在节目中介绍后这首歌在美国迅速走红。我觉得这段逸事还真是有趣。

无论哪个时代都有这样的人，因为非常喜欢某人的作品，就一门心思行动起来向更多人推广它，这时就会出现超越文化和语言壁垒的

热门作品。吉卜力的作品现在已在世界各地公开上映，能有如今的成功，多亏了迪士尼以及法国Wild Bunch电影公司的帮助。Wild Bunch的公司总监文森特·马拉瓦尔(Vincent Maraval)非常喜欢吉卜力的电影，于是热情地在世界各地推广。谈起电影热门的理由，很容易说到宣传战略或金钱上面去，但我觉得，追本溯源还是个人的热情。

因此，我觉得《扬起头向前走》是一首寄托了特别思念的歌曲。以前我还为《坂本九的回忆精选辑》（2004年）CD封套撰写过题词。因为这层关系，我认识了音乐制作人佐藤刚，这个人对《扬起头向前走》的关心非比寻常，还说想将名曲诞生的经过整理成书籍出版。于是我让他在吉卜力的PR杂志《热风》上连载，之后由岩波书店整理出版，名字就叫《扬起头向前走》。

说来也巧，电影上映的2011年，正好是《扬起头向前走》歌曲发布50周年，于是电影就与各种纪念策划一起，掀起了一小股文化风潮。这当中，还得感谢曲作者中村八大先生家人的许可，我们才能在剧中作为插曲使用。

经过这一系列的事情，广告文案也不用特地去想了，就用“扬起头向前走”。

川上量生来做“见习制片人”

DWANGO的川上量生来吉卜力做见习制片人，正好是制作《虞美人盛开的山坡》的时期。

将他介绍给我的是麻生严——在福冈县饭塚市业务广泛的麻生股份公司任董事长。说他是政治家麻生太郎的侄子大家可能印象更深刻。以前，麻生家的各位成员到吉卜力美术馆来参观学习过。那之后我跟严先生还继续保持联络。他有一天对我说：

“我有位朋友无论如何都想介绍给铃木先生认识，他就是开创了DWANGO公司的川上量生。”

我一听，DWANGO不就是运营“NICONICO动画”的IT企业嘛。说起川上先生，据说是网络产业里最受瞩目的经营者。严先生以前就跟川上关系很好，还兼任DWANGO的董事。

“川上他对吉卜力很感兴趣，说一定要见见铃木先生。”

听到这话，说实话我有点反感。我对IT企业的经营者有种固有的印象，觉得肯定跟自己合不来。

但是严先生希望我“至少见一次面”，我就姑且邀请他来做广播嘉宾。结果令我吃惊的是，他跟我的印象截然相反。他穿着破洞牛仔裤走进来，露出亲切的笑容，大声说话，完全没有虚张声势的感觉。一聊，发现他兴趣还很广泛，谈吐也很风趣。

也不知道这个人是怎么想的，在节目中突然说：“请让我在吉卜力工作！”虽然他接二连三地让我震惊，但是我的直觉认为“这人还不错”，于是当场就答应了。这是在《虞美人盛开的山坡》上映的前一年，2010年末的事。

结果第二天我一到公司，董事长星野先生就打电话给我，说全部准备妥当了。川上这边也发来短信说：“我是认真的，什么时候进公司比较好？”于是他第二年年初早早地就跑来吉卜力工作。

问题是让他做什么呢？我考虑了很多。当时《虞美人盛开的山坡》的工作正在进行中，就先让他跟着我观摩制片工作的整个过程。再有，难得IT界的强人川上加入，互联网相关的工作如果有新的进展可以请他协助。我甚至还打算让他跟我们一起讨论下一个策划项目。他的头衔是“见习制片人”。

外界说不定会把这当作《虞美人盛开的山坡》话题炒作的一部分来看待，其实我完全没这种意图。川上是真的想在吉卜力工作，我也只是满足了他的愿望而已。

他最先要学会做的事，是要彻底读透剧本和分镜图。之后再跟我一起看莱卡带。像川上这么聪明的人，看完后马上就能发表自己理论性的意见，比如“这部电影的主题是这样的”“这个场面有什么目的性”。

“分析得很好，不过电影不是靠理论来制作的，之后你的见解会不断发生改变。”

听到我这么说，川上一脸惊讶。

“剧本和分镜不都定下来了么，不会有多大的改变吧？”

但是他每次去看补充了新镜头的莱卡带，意见都会出现转变，到后来连他自己都混乱了。

“咦，好奇怪。跟之前看到的时候感觉不一样！”

他心目中对电影的固定观念逐渐崩溃。

“电影这种东西啊，即使在分镜阶段觉得‘这里会成为名场面’，也不见得真的能变成名场面。相反有些完全没想到的地方会变成名场面。所以，要这样反反复复地不断重新看。如果抓不住重点，宣传也无法顺利进行。”我告诫他说。

川上原本是喜欢看书的人，似乎不怎么看电影。他觉得与其花两三个小时看电影，不如去看书可以吸收更多的知识。但是看到《虞美人盛开的山坡》完成后的样子，他受到了很大的冲击。之后他作为经营者，开始开拓新的方向，我觉得这段经历应该对他有很大的影响。

像川上这么有个性的人加入，也为我们这个多年来成员固定的宣传组带来良性的刺激。他即使成功了也没有成为金钱的奴隶，仍然富有冒险实验精神，总想做有趣的事。通过与他的接触，日本电视台的奥田先生、电通的阿福、博报堂的藤卷先生，也显得生气勃勃。

同样的事DWANGO那边也在上演。循规蹈矩的工作现场中，要求“与吉卜力重组”“做这样那样的事”的策划书堆积如山。其实，川上皮包里策划书也塞得鼓鼓的。

我果然很喜欢这样一边与新人接触，一边考虑集团的事。在各种意见碰撞的过程中，令人意想不到的好主意不断冒出来，然后将这些拿到现场做试验。以这种方式工作，大家都会发掘出自己全新的一面，也变得越来越有人情味。观察这个过程充满了醍醐味。这样看来，川上的出现真的很有意义，他为我们拓展互联网关系也做了很多

事，最重要的是，他激活了周围的人际关系！我觉得“川上效果”实在是功不可没。

从展览会开始与KDDI的合作

在《虞美人盛开的山坡》时，我们开始与KDDI（au）[注]进行商业合作。其实很久以前，包括DOCOMO和软银（SoftBank）在内，很多手机电信公司都跟我们提出过合作申请。但是宫先生讨厌手机和电脑，所以刻意跟这些公司保持距离。

但是负责吉卜力展会的桥田真，在策划“玛丽·布莱尔展”（2009年，东京都现代美术馆）时，不知不觉中得到了KDDI的赞助。接下来他在策划“借东西的小人阿莉埃蒂×种田阳平展”时，也得到了KDDI的赞助，多亏了他们，展会获得了巨大的成功。于是对方提出了“下次电影方面也一定让我们赞助”。

于是我就只好向宫先生解释。

“这跟个人喜好没关系，现在的宣传没有互联网根本做不下去。要大干一番的话，就一定要跟手机公司联手。”

得到宫先生的认可后，我们正式签了合约。网上宣传由KDDI的经理高桥诚与雨宫俊武部长打头阵主导，其实这两位跟川上的关系也不错。有川上牵线搭桥，我们构筑了良好的关系。

《借东西的小人阿莉埃蒂》时，我虽然宣称要将一半的情报数字化，但只靠过去的团队对网络世界一知半解的认知，遇到了很多无法应对的难题。川上和KDDI这批援军的加入，也等于给我打了一针强心剂。

他们开发了很多项目，比如说做了电脑与手机的特别网页、在au应用市场里的拓展功能等。后来直接开发出针对智能手机用户的会员福利“吉卜力森林”。

KDDI在《起风了》之后也加入了制作委员会，彼此间的关系越来越深。展会方面，“馆长庵野秀明特摄博物馆——从模型来看昭和平成的技术”及“弗雷德里克·贝克展”等，每次都得到了他们的赞助。

---

1. KDDI是日本一家大型电信公司，主要使用“au”这个品牌提供手机、固网、互联网等电信服务。——编者注

吉卜力第一次拍地方电影

《虞美人盛开的山坡》是与横滨市共同合作的，因为电影的舞台在横滨，故事也发生在横滨。刚开始我们还挺纠结，过去吉卜力一直极力避免制作“地方电影”。理由很简单，不设在某个特定的地域，是想让全国的观众都去看。

还有一点我在意的是，自治区政府(注)参与电影的宣传与商业合作真的合规矩吗？于是在与市长林文子女士见面的时候，我直截了当地问：

“市长亲自抛头露面参与商业合作真的不要紧吗？”

“像铃木先生您这种见多识广的人，怎么也说这么古板的话？今后自治区政府还非得积极参与这种项目不可。”

我反倒是被她教育了。一打听，这位是在各种知名的一流企业中不断跳槽的职业女性。她在成为横滨市市长之前，曾做过宝马和德国大众汽车的日本法人代表、Daiei的会长、日产的执行官员等，所以才这么有活力。

负责现场的贝田泰史也是个风趣的人。他进入市政府工作之前在私塾做老师，就像以前的广告代理人一样有活力。他不断带来新的策划书，内容虽然很有意思，但就是没钱，全靠天生鬼点子多和体力好打开局面。

跟这样的人交往，会想方设法帮助对方。一般的商业合作，都是企业来帮我们做宣传，这次感觉是我们在帮他们刺激横滨市的活性

化。

具体的要求是：刺激从山下公园到元町、港见丘公园这片区域活性化。对我们那代人来说，那附近是约会的固定场所。但随着未来港地区的开发，人流都集中到那里去了，元町地界就变得有点荒凉。

于是，我们做了盖章游戏，在KDDI的帮助下用社交媒体做了全国推广，还启动了各种项目，完成后的公开试映会也在横滨的神奈川县市民会馆召开。当时聚集了很多人，横滨市方面很满意。从电影公映的情况来看，这次吉卜力电影全新的尝试，让横滨的观影人数有了很大的提升，我觉得这对双方来说都是互利的合作。

---

1. 横滨市是政令指定都市，拥有一定的自治权。

【东宝宣传策划人的视角 伊势伸平】㊟

虽然铃木先生说我是“始终不肯敞开心扉”，但其实到我接手东宝宣传的时候，“铃木小组”已经是完成体，我不知道应该将自己摆在什么位置。

正当中有铃木先生坐镇，旁边有日本电视台的奥田先生控制局面，更有博报堂的藤卷先生和电通的福山先生协助巩固宣传，公众传媒全权交由MAJOR处理。在这个宣传小组中诞生过不少高票房作品，有种浑然一体的感觉。

在这样一个已成型的小组当中，我一个人贸然插进去，感觉有点不知所措。我突然想起初中英语参考书中出现的例文：“一个人最困难的窘境，莫过于加入到一个完整的小组当中。”

而且我之前也没做过动画电影的宣传。第一次负责的影片是《猫的报恩》和短篇《吉卜力传说2》两部作品。我完全不知从何下手。

我无法理解，为什么像野中晋辅这位在吉卜力真实存在的人物，会成为《吉卜力传说2》的主人公？于是去问铃木先生，结果他回了我一句：“因为有各种机缘巧合。”

没办法，我决定先去了解铃木先生，仔细观察他的一举一动。我发现铃木先生在用跟我们这些电影宣传员完全不同的思维方式工作。

比如说出现大量猫咪的电影，一般海报上都会使用猫吧？结果他放了张只有小春躺在草坪上的图。被征求意见时，无论我说什么铃木

先生一定会反其道而行。“原来如此，这就是吉卜力的宣传啊！”我在感叹的同时，也产生了疑问：“这样真的会有观众来看吗？”

事实上《猫的报恩》动员的观影人数远远超出了我的想象。它第一天上映就在我们营业部引发轩然大波：“非常受欢迎哦！目标40亿，冲啊！”结果一个暑假下来，票房收入已经超过60亿日元。

那时候我才深切地体会到，吉卜力电影超乎寻常的影响力。同时我也非常后悔，本来有60亿潜力的电影，我却只用了40亿的宣传力度。对宣传员的工作来说，首日用多大的力度去宣传是胜负的关键。

观察铃木先生的宣传手法，我还发现一件事。宫崎先生经常说：“方圆三米之内皆是创作题材。”其实铃木先生也用相同的方式进行宣传。

我在铃木先生手下，每天花两个多小时跟各种人开会，让他们看海报或预告片，听取他们的感想。铃木先生常说要感受“时代的情绪”，大概就是跟身边的人聊天，汲取这种情绪，然后将它活用到电影宣传上吧。

终极的“方圆三米的宣传”出现在《悬崖上的金鱼姬》。我在听到主题歌样带的刹那非常震惊，觉得这是首足以匹敌《黑猫探戈》水平的名曲。作为宣传员，我确信“只要这首歌在手，我们就能战斗”！

“真是名曲啊，打算让谁来唱？”我向铃木先生打听，结果他说要让博报堂的藤卷先生来唱。“啊？！”我没听错吧？怎么能用身边的人凑合呢？……

虽然铃木先生说，藤卷之前一直消极怠工，这次一定要尽情压榨他！要让他拼命干活！但我也分不清这是他的真心话还是开玩笑。CD

发售了一段时间也卖不动，我非常不安。

结果最终如铃木先生的作战策略那般，歌曲和电影都大受欢迎，顺便还让“藤冈藤卷和大桥望美”上了红白歌合战。我都不知是该惊讶还是该感叹。我记得当时想的是：“藤卷先生估计这辈子都要鼻孔朝天、趾高气扬地活着了。”

虽然刚开始加入到这个完成体小组让我觉得十分痛苦，但我却负责了从《猫的报恩》到《悬崖上的金鱼姬》五部作品的宣传，在东宝负责吉卜力电影的宣传员当中，创造了宣传作品最多的纪录。

吉卜力的宣传之所以强大，我觉得可能是每个成员都能独当一面。他们不是“日本电视台的奥田先生”，而是奥田诚治，不是“电通的福山先生”，而是福山亮一。他们作为独立的个体，在自己工作岗位上尽职尽责；作为一个团体，横向又紧密联系在一起。铃木先生说，电影的公映就像节日的庆典一样，而铃木小组呢，则是文化节的执行委员。

---

1. 伊势伸平，1965年宫城县出生，1990年进入东宝。作为宣传策划人，他经手过《雪茫危机》《跳跃大搜索线2》等作品。吉卜力的作品中，他负责了从《猫的报恩》到《悬崖上的金鱼姬》的宣传。2012年就任宣传部长。——作者注

第6章
高票房的功与过

《起风了》（2013）

《辉夜姬物语》（2013）

《记忆中的玛妮》（2014）



スタジオジブリ作品
STUDIO GHIBLI
生きねば。
堀越二郎と堀辰雄に
敬意を込めて。
宮崎 駿 監督作品
風立ちぬ
庵野秀明 瀧本美織 西島秀俊 西村雅彦 スティーブン・アルパート 風間杜夫 竹下景子 志田未来 ／ 國村隼 ／ 大竹しのぶ 野村萬斎
原作・脚本・監督／宮崎 駿 ●音楽／久石 譲 ●主題歌／「ひこうき雲」荒井由実
7月20日(土)全国ロードショー
kazetachinu.jp

宫崎骏×高畑勋，时隔二十五年的同时公映？！

到了2010年，感觉所有的宣传手法都用尽了。从以往的媒体、合作商、现场见面会、全国推广、剧场宣传，再到互联网……在更新换代极快的互联网世界里，智能软件和社交媒体等新事物源源不断地出现。为了顺应潮流我们积极引进，但宣传方针总体没有太大的变化。

此前，《借东西的小人阿莉埃蒂》《虞美人盛开的山坡》都是交给年轻导演负责，到2013年宫先生终于拿回导演大权，制作了《起风了》。与此同时，高畑勋花了近8年制作的《辉夜姬物语》也接近完成。

高畑勋作为导演，宫先生作为动画人，两人在东映动画相遇，《太阳王子霍尔斯的大冒险》（1968年，高畑勋导演）时第一次联手，共同协作。之后，他们跳槽到新的公司一起制作了《熊猫家族》（1972年，高畑勋导演），还有TV系列动画《阿尔卑斯山的少女海蒂》（1974年，高畑勋导演）等，诞生了数部杰作。

对宫先生来说，高畑先生是老师。作为导演独立后，高畑先生是他想要超越的壁垒。在吉卜力穿插制作作品的过程中，他们也形成了良性竞争。虽然高畑先生一直超然世外，但宫先生却始终视他为对手。

如果没有高畑先生，宫先生不会创作出那么多作品，日本的动画史也将呈现出与现在截然不同的态势。

两个人同时完成的，很可能是他们最后一部作品。

既是师徒又是对手的两位老导演，电影同时上映将迸发出最后的火花——这无疑是个大新闻！我瞄准的就是这一点。

《起风了》是我向宫先生提议的企划。宫先生在完成《悬崖上的金鱼姬》后，就开始画零式战斗机的设计者堀越二郎的漫画。讨厌战争、反战的宫先生，却对战斗机、舰艇和战车有着浓厚的兴趣。开会的时候，我发现他总喜欢在纸张的空白处画战斗机。如何解决这种矛盾呢？我觉得不如让他正面出击——制作一部这样的电影。

不过，我也知道这个主题辜负了观众对宫崎骏的期待。观众想看的是《风之谷》《天空之城》《幽灵公主》这样的冒险片，或者是像《龙猫》《魔女宅急便》《千与千寻》这样的奇幻片，制作一部以真实人物为原型、以战争与飞机为主题的电影，绝非观众所愿，所以就需要强有力的宣传材料做补充。

另一方面，《辉夜姬物语》也是我向高畑先生提议的企划。原作《竹取物语》是日本最古老的文学故事。高畑先生自己以前曾说过："应该有个人将它做成动画电影。""这个'应该有个人'为什么不能是高畑先生呢？"因为我的这一句话，开启了这个企划的讨论。

不过《竹取物语》这个故事，要让现在的观众感兴趣真的很难。大家都多多少少听过的故事，要让他们特地去电影院看，就需要什么特别的动机。但是在长期讨论这个企划的过程中，我始终找不到答案。

不过这次我觉得没有特别的动机也无所谓。

为什么呢？因为日本电视台长年支持吉卜力的氏家齐一郎会长曾说过，"希望临死前能再看一部高畑先生的电影"。说得极端点，与

其说这部作品是为一般观众制作的，不如说是为了氏家先生制作的。

当然，这当中还有对高畑先生的感激之情。自从高畑先生将我领进电影制作这道门之后，我一直得到他的诸多帮助。从年龄上来考虑，这次恐怕也是他导演的最后一部作品。所以不管花多少时间和金钱，就做到他满意为止，等到他完成后再上映也不迟。既然是最后一部作品，就随便他怎么搞。

但是到了2012年，《辉夜姬物语》的制片人西村义明向我报告说，这片子2013年6月应该能完成。

那一瞬间，我就开始做梦了。

2012年末，东宝的新作阵容发布会上，我宣布《起风了》与《辉夜姬物语》将同时上映。

《宫崎骏×高畑勋，明年暑假同时公映！！》

《时隔25年，吉卜力的双雄同时出击！》

《吉卜力明年夏天，巨匠对决！》

各大报纸都用特大标题发布新闻。

不仅在媒体上引起热议，连宫先生也情绪高昂，制作委员会的成员们都跃跃欲试。

只有高畑先生与大家的反应不一样，我去跟他说同时上映的事时，高畑先生兴趣缺缺地说：

“你是想把这当作宣传题材来炒作吗？”

“但如果从票房来考虑，无论对《辉夜姬物语》还是《起风了》，这都是最好的宣传材料。”

听我这么一说，高畑先生就不说话了。于是我就当他默认了。

对由实的公开提案

与此同时，为了纪念《魔女宅急便》的蓝光发售，以及松任谷由实出道40周年纪念精选专辑《与日本相恋，与由实一起》的发售，策划了我和由实的脱口秀。

我在车里反复听她的专辑，为当日的脱口秀做准备。当我沉浸在怀旧的氛围中时，突然听到她第一张专辑中的一首歌《飞机云》，听到歌词我吓了一跳。

这首歌讲的是一个向往天空的孩子的故事，孩子英年早逝，变成了飞机云在天空中飘荡——这不就是《起风了》女主角菜穗子的人生写照吗？！

开始制作的时候，宫先生跟我说这次不要主题歌。我也觉得以片子的氛围来看，主题歌的确不好找，打算就此作罢。

但是在听到《飞机云》的瞬间，我迷惑了。反复听过几次后，我觉得一定要用上这首歌。于是在脱口秀之前跟宫先生说了这件事。

“宫先生，你能不能静下来好好听听这首歌？”

当《飞机云》放出来的时候，宫先生出现了跟我一模一样的反应：

“这不就是主题歌么？”

“可不是嘛。”

当天在正式开场前，我本想找由实单独谈谈这件事，但因为日程排得太紧，完全没有时间，于是我决定在脱口秀中直接公开问。

“其实，吉卜力目前正在制作一部电影，我们可不可以在当中使用《飞机云》这首歌？”

听到我这么说，由实高兴地回应道“这是我的荣幸”，当场就答应下来。于是第二天这件事就上了新闻。

之后我再去跟由实谈具体事项的时候，她还疑惑地问我：“难道不是铃木先生为了制造话题随口说说的吗？”

完全不是这样的啊！因为这个脱口秀让我与这首歌邂逅，从这点来看真的非常偶然。不过也正因为如此，我又找到了一个可以与“两部作品同时上映”相媲美的宣传核心。

被时代追赶着

还有一个巨大的支柱是“要活下去”这个文案。吉卜力的电影经常使用“生存”这类的词做广告文案。也许这三十年来，我们生存在一个需要反复问自己“到底什么是活着”的时代吧。

“4岁与14岁，都想活下去。”（《萤火虫之墓》）

“活下去。”（《幽灵公主》）

“唤醒‘活下去的力量’！”（《千与千寻》）

“如果没有父亲，我就能活下去。”（《地海战记》）

“幸好降生到这个世上。”（《悬崖上的金鱼姬》）

即使同样是“活着”，作品的主题为了顺应时代的变化，在表现上也会有微妙的差异。

制作开始后不久，正好是宫先生画完关东大地震分镜的第二天，东日本发生了大地震，紧接着核电站又发生事故。有人从东京出逃，有人去超市抢购，政府启动计划性停电。在混乱中我想到的是，二郎与菜穗子也是活在相同的境遇下吧。

他们当时是怎么想的？以及，我们在这个时代该如何活下去才好？想到这里的时候，我想起漫画版《起风了》最终卷，最后的画框中写着“要活下去……”我觉得在无依无靠的时代，需要这样强有力的话语激励。海报上使用的“要活下去”，是我亲自动笔写的。

广告正文，引用了宫先生原作中的一段话：

“过去，日本曾发动过战争。从大正到昭和，20世纪20年代的日本，充斥着不景气、贫穷、疾病与大地震灾难，那是个生存十分艰辛的年代。于是，日本发动了战争。当时的年轻人是如何生存的？与意大利的卡布罗尼跨越时空的尊敬与友谊，成为神话的零式战斗机的诞生，与薄命少女菜穗子的邂逅与别离……这部电影描述的是真实的人物——堀越二郎的一生。”

那个年代与现在的日本惊人地相似。我想，抓住这一点来控诉的话，说不定能为现在的年轻人制造切入点。

但是，实时的动态远远超出了我的想象。我们制作这部电影，不如说是被时代追着跑。

2012年12月，在《起风了》的制作发布见面会之后，第二届安倍内阁开始活动。政权态势和社会氛围逐渐右倾化，修改宪法也频繁被提及。

2013年5月3日，适逢宪法纪念日，《中日新闻》特地策划了《我们的宪法》这个特辑节目，我接受了采访。

我虽然以“自己还没有伟大到可以对宪法说三道四”加以拒绝，但是对方通过我认识的记者，无论如何都希望我能表态。我打听了一下情况，他们说，“虽然打探了各界人士的口风，但是大家都犹豫不

决不敢发声”。现在的气氛，已经紧张到不得不去窥探政权的脸色了吗？我为此深受打击。

最终，他们承诺我是被采访的其中一人，于是我接受了采访。

“日本之所以能够重回世界舞台，正是因为宪法第九条[注]。之前的和平，如果没有第九条是很难实现的。我的立场当然是庆幸有这条宪法，宫先生想必也有同样的想法吧。”

因为与《起风了》的内容也有关联，于是我说了以上这段话。

但是，我看了当日的报纸，发现竟然只有我一个人接受采访，而且头版头条的大标题是：《向世界传达九条的意义》《修改宪法，是政治家的一意孤行》。我被吓了一跳，觉得真是败给这帮记者了。虽然他们的报道写得不错，但会给人留下“吉卜力的制片人开始大言不惭地讨论政治”这样的印象。而且这篇报道不只登在《中日新闻》，《东京新闻》也做了转载。看到这些就有人担心我的安危了。

反应过度的是日本电视台的奥田先生。

“铃木啊，太危险了，你还是不要一个人在外面随便走比较好。”他一脸认真地对我说。我觉得不至于吧，不过到后来连宫先生都开始担心我。

“虽然奥田先生是有点神经过敏，不过就怕万一！不能让铃木一个人牺牲，我也要为第九条发言，要捅大家一起被人捅！”

于是《热风》也策划了宪法特辑。高畑先生加上宫先生，还有儿童文学家中川李枝子女士也来投稿。这个特辑再次引起轰动，各个媒体都争相引用。

当下真的到了必须谨言慎行的地步了吗？如果真的是这样，那么《起风了》这部电影就有了控诉现代的意义……

我在策划阶段根本没考虑到这种地步。因为宫先生心中有对战争的芥蒂，让他直面它是我的第一目的。当时完全还没打算控诉现在的社会。

但是由于地震，世态为之一变，时代的脚步逐渐追上《起风了》这部电影。我本人也很排斥将这些作为电影的宣传点。但是事实上，电影的确是搭了时代的顺风车。

回顾这之后发生的事，跟那个年代惊人地相似。安倍政权修改了集体自卫权的解释，强行通过了安全保障关联法，并扬言“要在我的任期内修改宪法”。我真的没想到这样的时代会来临。

过去，我总有一种先于时代半步的优越感。但是，现在有种被时代追赶甚至超越的挫败感。

---

1. 日本宪法第九条主要内容是“放弃发动战争的权利”。它是在第二次世界大战后盟军占领时期撰写的，自1947年5月3日施行以来，没有大的改动。

宣传手段总动员

两部作品宣传的最大失算，是进入2013年后《辉夜姬物语》的制作延迟了，没有如西村的计算进展，结果《辉夜姬物语》的上映推迟到秋天，这个时间点让我的计划彻底崩溃了。

尽管如此，填补《起风了》宣传的援军不断出现。一个是由实的《飞机云》，另一个是庵野秀明的出现。

庵野与宫先生的关系要追溯到《风之谷》。在《风之谷》的制作渐入佳境的时候，庵野带着自己的画到宫先生这里来推销自己。看了他的画，宫先生决定把巨神兵的场面交给他。之后，随着作为动画人和导演的经验积累，庵野凭借《新世纪福音战士》风靡一世，两人之间一直有着师徒意识。

主人公二郎的声音让谁来配好呢？在配音选拔遇到瓶颈的时候我突然想到了他。于是我试着提议：“让庵野来配怎么样？”刚开始宫先生认为我是在开玩笑，后来想想觉得说不定能行，因此开始认真考虑这件事，最后我们真的让他来配音。

这件事造成了超乎想象的轰动，采访蜂拥而至。我起先做这个提议的时候，并没有把它当作宣传题材，发展成这样纯属偶然。结果庵野不仅接受了各种访谈，还出演了KDDI的广告，宣传方面也积极努力配合。

如今回过头来再看，身边的人也许都有种“宫先生集大成作品”的预感。于是，与宫先生相关的人都自然地聚到他身边。

之前积累起来的宣传手法，现在正是全部投入进去的时候。

东宝的发行宣传、制作委员会各公司的广告攻势、与KDDI的商业合作，还有与我们保持良好关系的罗森和读卖新闻这次也参与协助。网上的宣传以川上和KDDI为中心展开，他们做了很多策划推动，au的会员页面上还设置了“吉卜力森林”。

NHK的荒川先生再次追着宫先生拍摄纪录片，另外《工作新发现》这个节目，还策划了让东方工作室的中田敦彦来吉卜力做见习制片人。他写了很多广告文案，最后我们采用了“跟着风、追逐梦想，才是活着的意义”做辅助广告文案。

出版方面我们与文艺春秋联手，启动了《文春吉卜力文库》系列，将过去吉卜力电影的制作过程及作品分析整理出书。

既然“同时上映”这个最有力度的宣传无法达成，为了填补这个漏洞大家都很拼命。在大家的努力下，这部作品超出了最初的预设，达到了更高的水平。以电影艰涩的内容来衡量，120亿日元的票房收入，绝对是令人喜出望外的结果。

为了达到目的也要选择手段

回顾我们曾经用过的宣传手段，看起来很像为了达到目的不择手段吧？其实我还是有所选择的。我觉得不能用的手段，是坚决不会用的。

比如说“宫崎骏隐退”的新闻就是其中之一。下决心做完这部作品就要隐退的宫先生，说6月电影完成后立刻召开记者见面会。召开记者见面会的话的确会引起热议，但是比起电影的内容，人们会更关注隐退的新闻！这对电影有百害而无一利。于是我说服宫先生，等到暑期票房告一段落后，9月再召开记者见面会。

《我的邻居山田君》时，高畑先生说“希望修改广告文案”，我遵从了他的意见；《哈尔的移动城堡》时宫先生说“不做宣传”，我基本上也遂了他的愿。

为什么呢？因为吉卜力的目的既不是为了量产热门作品，也不是为了发大财。我不是在说漂亮话。赚钱当然重要，因此我们会努力想出好点子。不过，所有的一切都是为了能够继续做电影。这三十年来我一直非常注意，这个顺序千万不能搞错。

但是，到了《辉夜姬物语》的时候，我也不由得开始烦恼了。

从策划成立开始，它就是部非常特殊的作品。不规定制作期限，做完了之后才上映——商业电影很难实现这种操作。不过，我只能以这种形式回报高畑先生。而且，最后它会变成一部什么样的电影我也很期待。一直以来支持我们的这些赞助人，应该也理解这种心情。

不过，高畑先生花了整整八年的时间，制作费也攀升到50亿日元，这是日本动画电影史上制作成本最高的电影，放在真人电影里也是破天荒的高成本。就算再怎么不计成本，当同时上映的可能性出现的时候，我也忍不住开始做收回成本的春秋大梦。

不过，这个梦很快就破灭了。上映期推迟到11月，是票房最冷的淡季。《哈尔的移动城堡》是颠覆性的例外，不能指望有当年那么好的境遇。

尽管如此，能做的事还是要尽力去做，带着这种心情我开始组织宣传。

围绕着“公主犯下的罪与罚”产生的纠葛

《辉夜姬物语》的制片人西村义明，从28岁起就负责这个项目，到36岁了还在做这个片子。在这期间他结婚生子，《辉夜姬物语》已经快变成他的毕生事业了。

“好不容易做到这种地步，不如连宣传也自己做了吧？”

虽然我这么劝他，但他坚持：“我不太了解宣传方面的工作，还是像过去那样以铃木先生为中心进行宣传吧，我给您当助手。”

于是两个人就开始着手宣传，最初的问题是广告文案。

西村写出来若干方案，我都没感觉。于是我又重新看了一遍高畑先生写的策划书。这时候我注意到以下内容：

“公主因为让别人陷入地上的痛苦回忆中而被问罪，作为惩罚，她被贬到了地球上。”

那一瞬间，“罪与罚”这个词浮现在我的脑海中。陀思妥耶夫斯基的小说《罪与罚》非常有名，是文学与电影中屡试不爽的主题。能不能活用这点呢？……于是我脑海中出现了“公主犯下的罪与罚”这样的短语，不仅主题鲜明，而且语言也具有冲击性。

我问西村怎么样，他也觉得不错。于是我将这条文案，配合着看到樱花露出喜悦笑脸的公主海报一起拿给高畑先生看。但是看到这句话的瞬间，高畑先生的脸色变了。

“这个文案会成为我制作电影的障碍。”

“但是高畑先生的策划书中，也用了这样的话。”

“我的确想要用这个主题，但因为进展得不顺利中途就放弃了。现在正在制作的内容跟这个不一样。”

宣传不能成为作品的阻碍——这是高畑先生反复强调的最基本原则。既然导演都这么说了，无论如何都不能用了。我只好撤回这个提案。

但之后始终找不到更好的方案。我给很多人看过这条文案，评价都不错。

也有人说看到“罪与罚”的文案，内心会涌现出一种期待感，期待与过去的传说完全不同的故事。

如果这个广告文案受欢迎，说不定现在的观众也能产生兴趣。但是要跟高畑先生再谈一次，就要带上其他的方案。于是，我想了一条跟《我的邻居山田君》一样的恶搞文案。

高畑先生看了两个方案，如我所料，他说后面那条比较符合原作内容。不过我提出了反驳：

“可是这个文案在业内的评价不高，大家都觉得前面那个‘罪与罚’比较好。我也很伤脑筋。”

于是高畑先生板着脸说：“那随你的便吧！”虽然没有得到他的认可，也算是默认了。我和西村总算舒了口气，开始用“罪与罚”来做海报和预告片。

不过，高畑先生也是不走寻常路的人，制作过程中，逮到机会就将这件事拿出来说。

他说最近的电影宣传跟内容的关系更紧密了，观众在看电影之前只要看过广告文案，正片就无法忽视文案传播的内容。

这就是高畑先生的想法。他觉得作品方面应该呼应“公主犯下的罪与罚”这个文案，于是开始折腾剧本。

当然，因为作品已经接近完成，不可能做大幅度的修改。但高畑先生还是改了部分台词，实现了作品与文案的呼应。

对此我真是甘拜下风。我认为宣传是吸引观众来电影院的道具，只要让他们对电影产生兴趣就达到目的了，其实要做到这点本身就很难。某种意义上来说，成也宣传，败也宣传。这是我的真实感受。

但是，高畑先生却不这么想。他绝不允许宣传和正文内容出现冲突。既然宣传没法改变，那就改变正文内容！能做到这种地步的，恐怕也只有高畑先生这种人吧。

《辉夜姬物语》的十个宣传要点

经过这么来回折腾，总算把广告文案搞定了。之后就要靠量产式宣传来决胜负。为了让宣传组的成员有一个共同的目标，我制作了一个“一目了然《辉夜姬物语》的十个宣传要点+α”的列表发给大家。

● 《辉夜姬物语Prologue～序章》蓝光+DVD发布100万条广告！（赞助：松下+KDDI）

● 追逐《起风了》，在影院动员1000万人次观看“疾走中的公主”预告。

● 由EyefulHome特别赞助广告冲击3000GRP！

● au智能手机网页“吉卜力森林”和LINE表情包下载累计要达到1500万！

● 史无前例的书店店面拓展！德间+角川=2000家，日贩=800家，合计2800家店。

● 10万人+α实施战后最大规模的电影试映会！在TOHO CINEMAS、AEON ENTERTAINMENT举办。

● 《梦与狂想的王国》注在《辉夜姬物语》公映一周前先行上映！制片人：川上量生；导演：砂田麻美。

● 在AEON ENTERTAINMENT的大厅举办吉卜力大会。①放映宫崎骏梦幻的出道作品《雪阳》；②特别放映6分钟的“序章”；③举办“《阿尔卑斯山的少女》展”。

● 铃木制片人大活跃！参加史上最多的电视节目。NHK+民营，合计收视率目标100%。

● 朝仓亚纪+二阶堂和美的全国巡回推广！札幌、名古屋、大阪、福冈等。

● 特别协助：读卖新闻、罗森。

跟《起风了》一样的宣发配置整装待发。

这里要顺便提一下，争取到EyefulHome商业合作的竟然是藤卷。他给我们展现出最后奇迹般的干劲儿。

要在LINE上加载表情包，就得发表新的角色表情图。于是我就画了十几个版本的“龙猫与木灵”的表情包，达到了700万的下载量，接下来我们又制作了《风之谷》和《辉夜姬物语》的表情包。

我还不得不以自身为卖点，上各种各样的节目。我再怎么说也是为了宣传上节目，但是上过一次后，他们就经常邀请我上节目。我问日本电视台的人为什么要跟我谈这种事，结果他们说：“现在电视台极缺充满新鲜感的评论人，铃木先生你简直就是天上掉的大馅饼！”

虽然连我自己都变成了活广告，但就结果来看，我觉得这个宣传是失败的。虽然上了各种节目，但是谈及电影的时间非常少。给人留下印象的不是《辉夜姬物语》，而是我这个说话的人。这种情况对电影宣传本身来说实在是太诡异了。

效果姑且不论，反正经过全方位的跑外勤，所有能做宣传的地方我都去了。

结果，票房收入24.7亿日元，微妙的数字。

这样铺天盖地的宣传，才得到这样的票房。如果只做一般的宣传，票房可能会更低。

高畑先生最卖座的作品《百变狸猫》，分账收入是26.3亿日元，换算成票房收入是44.7亿日元，这部作品与它相差甚远。

如果能同时上映，应该能远远超出这个结果吧。我觉得回收制作费也不是不可能。

不过，因为我已经有了心理准备，所以得到预料中的结果也没受多大的打击。

我想过很多观众不来的因素，觉得还是这个策划本身的复杂性问题。

现在为什么要拍《竹取物语》这样的电影？当中有与现代的对决吗？没有紧贴时代的主题，这是我作为策划人的责任。宣传开始时，我再次意识到这个问题，于是想利用“罪与罚”的文案来制造与现代的衔接点。我觉得有一定的效果，但是没有达到作品与宣传融为一体的效果。

电影的策划还是非常重要的，“为什么现在要做这部作品？”的原因本身就很暧昧，所以之后无论怎么宣传，都达不到理想的结果。相反如果理由明确，电影就能卖座。

还有一个问题，就是电影的内容略微有点高尚。一听说是《辉夜姬物语》，一般人都以为是儿童向的作品，但是这并不是针对家庭层的作品。事实上，来看这部电影的小孩子，多数在看到五位贵公子求婚的地方就不耐烦了，带给他们的负面感受到最后都没有消除。

另外，也出现非常喜欢这部作品，反复看好几遍的大人。为老妇配音的宫本信子女士甚至宣称“这部作品是日本的国宝”。它也许会跟《我的邻居山田君》一样，成为永垂青史的作品。这样看来，我觉得当初的目的达到了。唯一的遗憾，是没有在氏家先生生前完成……

1. 《梦与狂想的王国》，吉卜力的纪录片电影。

不追求“炒作出来的高票房”的导演

高畑先生创作作品，问世后由我来做宣传，这样的关系真正开始于《岁月的童话》。在电影票房攀升到让业内人士都震惊的纪录后，高畑先生这么说：

“这种类型的电影票房这么高是怎么回事？不管怎么说也太高了吧？总觉得有点诡异。”

他没有生气，也不是说讨厌高票房。对高畑先生来说，能够卖座没有理由不高兴。只是，他觉得这种情况不太正常，于是才说了这样的话。

他接下来的一部《百变狸猫》，也成为当时日本电影中力压群雄的高票房作品。即使在那时候，我觉得高畑先生也没有“希望更多的人来看我的电影”这样的意识。高畑先生可能给人一种“创作高尚电影的导演”的印象吧。其实你让他制作观众看了很开心的娱乐片，他的水平也是一流的。自觉发挥这种能力的作品，就是《百变狸猫》。

制片人与电影导演的关系，就是会不断摩擦出矛盾与紧张感，而我们最大的矛盾出现在《我的邻居山田君》的时候。

宣传方面，我们有意营造出一种潮流，借着这股潮流让电影大火，必要时也会牵强附会。我将宣传的手段不断发展，《幽灵公主》时到达了难以企及的高度。高畑先生对此非常抗拒。所以在《我的邻居山田君》的时候，他对待每一个广告文案都慎之又慎。

高畑先生是不追求“炒作出来的高票房”的导演。他认为只有真正理解这部电影的人，才能真心好好享受。这的确是一种最理想的状态，我也能理解这种心情。所以《辉夜姬物语》的宣传，我抗拒的只有广告文案。除此以外，打算全部按照高畑先生的意愿来做。

《辉夜姬物语》的票房告一段落是在2014年的3月，当时我被邀请到“爆笑问题”组合太田光和田中裕二的广播节目中做嘉宾。太田先生以前就是高畑作品的粉丝，在《辉夜姬物语》上映时也做过高畑先生的对话访谈。在广播中，我被太田这样问道：

太田：铃木先生，你觉得《辉夜姬物语》和《起风了》哪一部是名作？

铃木：这个问题好难回答。

太田：你一定要正面回答。

铃木：这两部作品再次让我感受到，宫崎骏是娱乐大师，高畑勋是艺术家。

太田：哎呀，你这不算正面回答。

田中：不过，以铃木先生的立场很难表态吧。

太田：因为这两部作品都是他监制的。

铃木：在这两人死之前都不能在他们面前说谁比谁好吧？虽然外界有各种说法，不过这两个人真的很像。要说哪里像啊，都是死不服输的性格。

田中：争强好胜。

铃木：所以，这两人在待人处事方面是没下限的。因为跟这两个人接触，我倒是越来越有人情味儿了。我自己都觉得，我怎么就这么出色呢。

最后的那段话当然是开玩笑的，不过高畑先生和宫先生真的很像。同时，他们俩又是敌手，努力创作不同的作品，然后进化。所以即便他们本人不承认，我还是觉得他们是竞争对手。

我提出同时公映的事时，宫先生激动地打战，燃起了熊熊的斗志。也正因为如此，他才能推出《起风了》如此强有力的作品。像这样给予导演发奋图强的燃料，是制片人的工作。

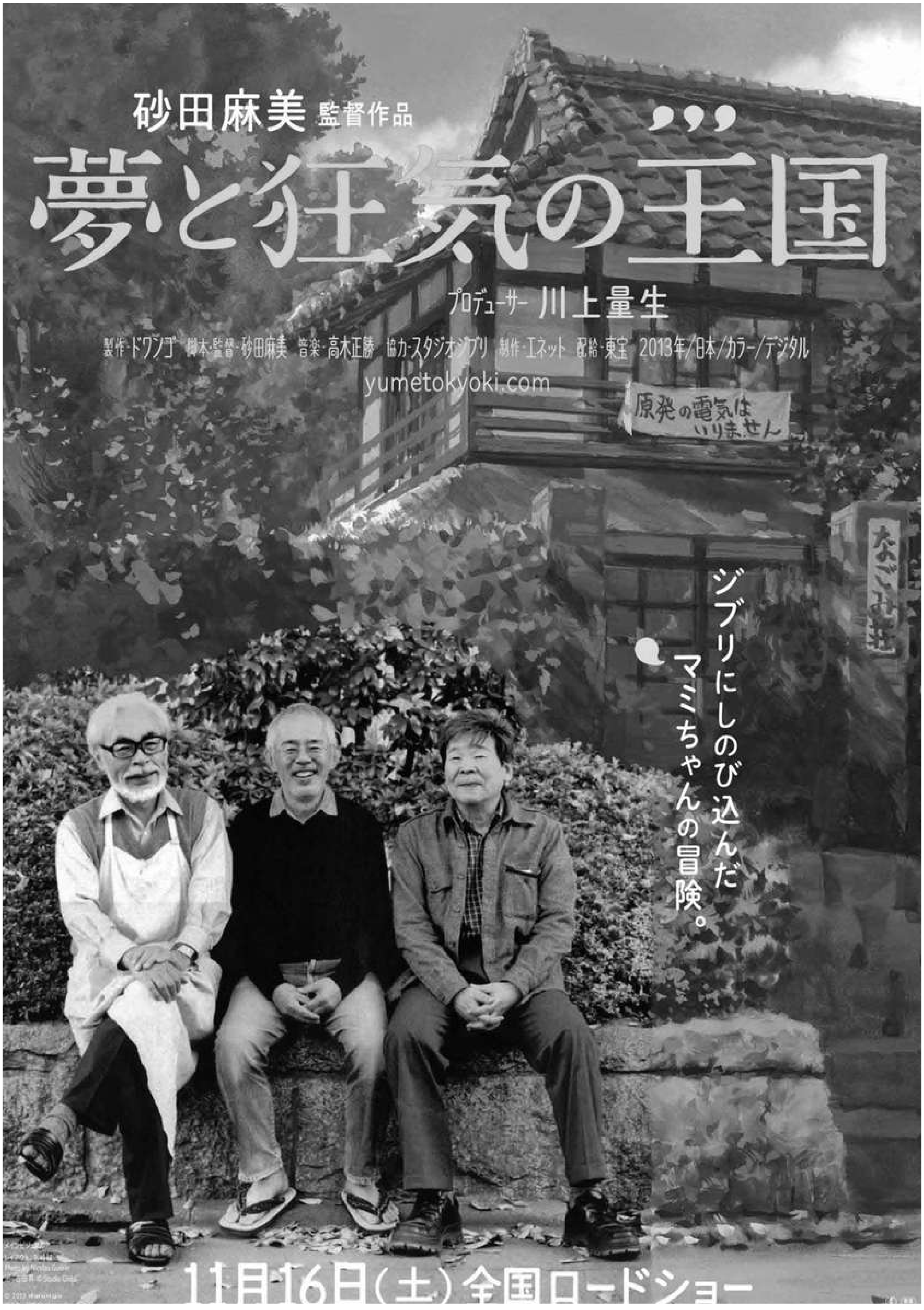
投下语言的重磅，提供有利的环境，导演和工作人员的内心会如何动摇，作品会向什么方向发展，我总是想好了再行动。我所做的事，可能也是某种程度的“实验”。

宣传也一样，拿上一部作品得到的经验做假设，在下一部作品时试试自己的假设能不能成立。这是个宏观的实验。

我的动机可能跟其他制片人不太一样。多数的制片人都是祈祷电影能够大卖。而我需要不断考虑的是，如何为高畑先生和宫先生创作好电影提供良好的环境。就像之前反复提到的那样：创作是第一，是否卖座是第二位。

票房高了我当然会高兴，但是低了也不会觉得不甘心。就最终的结果而言，我总是把它当作别人的事。这样看来，我的经验谈既不算成功论，也不算失败论，因为太有戏剧性。

我最感兴趣的是做电影和宣传的过程中与各类人相遇，大家一起愉快地抬着名为电影的神轿前进。像这样大家一起拼命努力，到某一阶段电影与时代产生共鸣，瞬间掀起狂风巨浪。那种体验充满了醍醐味。


砂田麻美 監督作品
夢と狂気の王国
プロデューサー 川上量生
製作-ドワンゴ 脚本・監督-砂田麻美 音楽-高木正勝 協力-スタジオジブリ 制作-エネット 配給-東宝 2013年/日本/カラー/デジタル
yumetokyoki.com
原発の電気はいりません
ジブリにしのび込んだマミちゃんの冒険。
11月16日(土) 全国ロードショー



无法顺利展开的《记忆中的玛妮》宣传

《记忆中的玛妮》（2014年，米林宏昌导演）作为吉卜力制作的剧场公映作品，是第23部，也是目前为止最后一部作品。

我之前就很喜欢琼安·G.罗宾森（Joan G. Robinson）的原著小说，所以向米林宏昌导演提出这个企划的也是我。另一方面，宫先生隐退了，我觉得如果导演要更新换代，制片人也应该换了。

于是，剧本的第一稿我参与梳理了下故事梗概，之后与完成《辉夜姬物语》制作的西村交接。

之后基本上都是以他为中心进行，但是宣传方面他好像特别没自信，跟我说“想要再多学些经验”，我只好再次抛头露面去做宣传。

但是，跟《猫的报恩》时一样，我深感中途加入的举步维艰。电影已经与策划时的感觉完全不一样了，“这部作品到底讲的是什么？”我始终抓不住核心内容。

我听取了制片室工作人员的意见，构想了很多广告文案。最后脱颖而出的是“喜欢你”。不过只有这一条总觉得缺了点什么。

后来，作家三浦紫苑也送来几条她写的文案。那时正值她的原作小说《哪啊哪啊神去村》电影上映，负责制作的是藤卷，因为这层关系我邀请她来做《挥汗吉卜力》的嘉宾。我们一聊，发现她从小就是吉卜力电影的影迷。

“下一部作品《记忆中的玛妮》，我们主要想打动女性观众，所以能不能请你写广告文案？”

我直接出言试探，她欣然承诺，在百忙之中还发给我好几条文案。我觉得特别棒的是以下这条：

“我在那个入江口等着你，永远——”

不愧是作家，这条实在是太出色了！

即便这样在广告文案上下功夫，似乎也无法填补电影与时代之间的落差。

比如说，当时美国流行用YouTube等视频网站做互动交流性的广告。

之前的宣传，几乎都是制作人单方面向观众传达“是这样的一部电影”的形式，但是进入2010年以后，UGC（User Generated Content）这种用户原创内容开始出现。目光敏锐的企业早早就将UGC纳入到宣传推广的范围中。电影方面也是，迪士尼的《冰雪奇缘》就活用了YouTube做宣传。我看到这些后深有感触。

商家将画像、影像和音乐素材提供给用户，用户可以在官方主页上找自己喜欢的素材做内容，做好的视频上传到网上，所有人都能观看。而且这种内容不会给人广告宣传的感觉，可以更自然地在社交网站上传播。

这样，制作人和接受人之间的界线逐渐消失了。一部作品有各种人参与，有些还进行了再创作，光看着就觉得愉快。不知不觉中，进入了一个用户人人都是广告人的时代。

于是我对年轻的工作人员说："《记忆中的玛妮》我们也这么做吧！"结果观众根本不买账。喜欢看电影的人，都太习惯于接受专业作品的单向灌输，说保守也不为过。

但是交流本来就具有双向性。无论是数字还是模拟，肯定是有来有往更有趣。

广告和宣传的本质是捕捉时代的风向标，是抓住现代人对什么感兴趣的作业。发现新的流行趋势，就一定要一把抓住。也许是因为做过杂志吧，我从以前就很擅长做这种事。

年轻人当中要是也有这种人出现就好了……想虽这么想，但实在不好找。

热门作品小众化，以及大众消费社会的终结

像这样，影像的世界与视频网站和UGC的流行反其道而行，电影受欢迎的规模也变得越来越小。

网上的视频铺天盖地，个人的兴趣细分化，去电影院大屏幕看大制作的欲求也在减退。

当然，像《星球大战》系列那样集会化的电影，至今还是能动员大量的观众。这类电影其实跟我们的做法一样，也需要投入大量的广告。尽管如此，它在日本的票房收入要超过100亿日元也已经要倾尽全力。

这跟星战系列电影的上映周期缩短也有关系。数年前可以上映一个暑假，最近首映后两周就下档的电影变多了，小众化的电影有上映周期越来越短的倾向。

从数字上来看一目了然。在《幽灵公主》大卖的1997年，上映的电影数量为611部，观影人次是1.4072亿，全年的票房收入是1722亿日元。到了2015年，上映1136部电影，动员1.6663亿人次，总票房2171亿日元。观影人次和销售额并没有长足的进步，只有上映电影的数量倍增了。

像高畑勋或宫崎骏这样的天才，动用大量的人力物力，耗费漫长的周期完成大制作，再经由大规模的宣传问世，期待已久的观众们蜂

拥而至，在电影院前排起长队——这样的大众消费时代逐渐终结，不，我觉得已经结束了。

很久以前，只有部分王公贵族可以观赏艺术。有钱人成为赞助人，资助艺术家创作作品。这也为任何人都可以享受的20世纪大众消费社会打下了基础。

在这当中，以胶片的形式出现、可以大量复制的电影，具有胶片所到之处均可同时上映的特点。因此，每位观众只要付极低廉的费用就能观看电影。只要便宜，就能聚集更多的人。就这样，电影成为大众娱乐之王。但是随着电视这种免费的媒体出现后，它的地位就被剥夺了，互联网的出现将它进一步推向深渊。

在这样的时代，花费莫大的预算制作高品质的作品，对制作者来说有很大的风险。于是兴趣开始分流，小众的作品越来越多。音乐是这样，出版也是如此。大制作以及“国民作品”开始从大众娱乐中消亡。

单从电影界来看，大众消费社会也许很久以前就结束了。不过，因为时代处于数字化的过渡时期，我们得益于各种幸运的眷顾，制作了23部作品，其中还诞生了观影人次达2350万、票房收入304亿日元这种出人意料的超高票房作品。

但是，时代变了。

吉卜力本来就是为了制作宫崎骏的作品才成立的工作室，随着宫崎骏的隐退，它的使命自然也就结束了。但是，因为出现了像米林宏昌和宫崎吾朗这样的青年俊才，我有心想为他们留下一个良好的工作环境。

我在制作《记忆中的玛妮》的同时，也在观望未来的发展趋势。不过，说实话我觉得要达到《借东西的小人阿莉埃蒂》的票房高度很难。结果，相对于《借东西的小人阿莉埃蒂》92.5亿日元的票房，《记忆中的玛妮》只有35.3亿日元。考虑到目前的情况，这个票房不算差，甚至可以说是努力奋斗得来的结果。

但是很显然，照吉卜力以往的那套方法来制作电影是不可能的了。于是吉卜力关闭了制作部门，剧场用的长篇动画制作暂且告一段落。

新时代的风

那么，吉卜力是不是不再出新作品了？

没这回事。事实上，我们花了十年的时间，与法国Wild Bunch电影公司共同合作了一部作品。导演是因《父与女》（2000年，日文版的名字叫《岸边的两个人》）获得奥斯卡动画短篇奖的迈克尔·度德威特（Michael Dudok de Wit）。我看过《父与女》后，觉得他说不定能创作出更有趣的作品，而他本人也对吉卜力的作品以及高畑勋导演很感兴趣。

决定制作后，迈克尔来到日本，在吉卜力工作室附近找了个地方住下，在这里一边写剧本一边画分镜，顺便寻求高畑先生的建议。之后，他以法国为据点开始继续作画。

他的作品《红海龟》终于在今年（2016年）完成了，今秋将在日本上映。在大家担心“吉卜力未来将会如何”的时候，法国出现了吉卜力参与制作的电影，这种脱离常轨的事不是很有趣吗？

而且宫先生还健在，刚开始他说要从导演的位置上退下来，但是在隐退见面会之前，又改口说“从长篇动画上退下来”。他果然是个无法从动画制作现场完全剥离的人啊。

虽然老老实实地画了一段时间的漫画，但他很快又投入到吉卜力美术馆上映的短篇制作当中。这是一部他之前在策划过程中遇挫的作品——《毛毛虫菠萝》，讲的是一只毛毛虫从一棵街道上的树向另一棵街道上的树移动的过程。从人类的角度来看实在是微不足道，但是

从毛毛虫的角度来看，这就是一个波澜万丈的冒险。他就在那里精心刻画这部作品。

在制作这部作品的时候，我想做一个新的尝试。于是就劝宫先生说：

“用过去的那种方式制作，宫先生也觉得没什么意思吧？不如挑战一下3DCG如何？”

于是我的建议就变成了“燃料”，让宫先生再次燃烧起熊熊的斗志。他抛弃了熟悉的铅笔和纸，拿起数码笔和绘图板，跟制作3DCG出身的年轻人一起夜以继日地奋斗着。

75岁的高龄做这样的挑战会有什么样的结果？在这之后，宫先生又将何去何从？这我就不知道了。

此时此刻，各行各业的创作者都在与时代搏斗，还有年轻的作家在挑战全新的电影制作。

新时代有新时代的做法，明天的风向自然与今天的不同。下一个抓住风向的人，会是谁呢？

后记

1

2016年5月，我第一次参加戛纳国际电影节。迈克尔·度德威特导演带着他的作品《红海龟》参加影展。回想起来，那真是一个漫长的过程。我询问迈克尔想不想制作长篇电影是在2006年的秋天。在此之前，迈克尔一直是制作动画短篇的名家。

他的《父与女》，只用了短短8分钟就完美地描述了一位女性的人生。看过这部电影后，我就想看迈克尔的长篇动画。迈克尔开出的条件是：如果吉卜力肯帮他的话可以考虑。我马上去动员高畑先生，并得到了他的首肯。

另外，我也跟法国Wild Bunch电影公司的总监文森特·马拉瓦尔打过招呼。剧本暂且不论，制作现场肯定要设在欧洲。这样的话，跟与吉卜力有30年往来的文森特谈是最好的选择。在东京惠比寿看过《父与女》后，文森特也很中意这部作品，爽快地答应了在这方面协助他。准备工作顺利展开，但是编写剧本需要时间。

问他要做什么样的电影，迈克尔说想做一个男人漂流到无人岛上的故事，就是世界上随处可见的《鲁滨逊漂流记》的故事。不过迈克尔来做的话，我确信肯定是一部与众不同的作品。于是我的梦想又开始膨胀。

很快，他开始跟高畑先生交流，但交流异常困难。日本离迈克尔居住的英国很远，即使使用先进的电子设备，也没法交流彼此的想法。何况英国还在地球的背面，跟我们的时区不一样。于是我跟迈克尔商量，你来日本写剧本如何？

迈克尔本来就喜欢日本，马上就答应了。他在吉卜力附近租了一间公寓，每天与高畑先生碰头讨论剧本，回去后迈克尔再将讨论的内容和自己的构想进行整理。一个月的时间眨眼就过去了。迈克尔在写剧本和画分镜的同时，还学习长篇电影的制作方法。

结果，从委托迈克尔那时开始算起，经过了十年的岁月，他终于将电影完成了。资金周转和签约额外地消耗了很多的时间。而且迈克尔是个完美主义者，所以我最担心的是，他如果觉得工作人员画得不好，说出“我自己一个人干”这种话来该怎么办啊？但是从结果来看，是我杞人忧天了。实际制作花了整整三年的时间，迈克尔理性地亲自把控一切，出色地完成了一个长篇动画导演的工作。不管怎么说，他到了62岁才完成长篇处女作。作为一个积累了长年职业经验的短篇作家，如果做事固执又自以为是也没什么奇怪的，但他却是个理性的导演。

电影完成后，戛纳国际电影节抛来了橄榄枝，迈克尔获得“一种关注”单元的特别奖。动画电影被这个单元选中非常稀奇。评委也毫无疑义地一致通过。于是，我们这些工作人员也跟着漂洋过海去了法国，这是我第一次以吉卜力代表的身份参加戛纳国际电影节。

2

与威尼斯国际电影节、柏林国际电影节并列为世界三大电影节之一的戛纳国际电影节，之前跟吉卜力一直没什么缘分。虽然电影节数次邀请我们参加，但事实上我们也很难把控。一方面是时间的问题，电影节在5月召开，吉卜力的电影基本上都是在夏天公映，要在5月完成是不可能的。

在当地我接受了各种媒体记者的采访，最令人头痛的是问我对戛纳的感想。说实话，戛纳跟热海很像。海边一排排的都是旅馆，海滨也跟热海相似。说起来，我还去过数次威尼斯，那里跟浅草很像。浅草的寺院河里有凤尾船，寺院内也是商店林立。但是，这不是记者们想要的答复。他们想要的答复是：吉卜力第一次来戛纳有多感动！

这个问题让我随便搪塞过去了，接下来他们又问有关迈克尔和吉卜力共同合作的问题。他们问吉卜力是不是以这部《红海龟》为起点，谋求跟欧洲的导演一起制作动画电影。记者们反反复复都提出同样的问题。

这个问题说实话让我很厌烦。我所尊敬的欧洲记者，应该更具有时代的敏感性，怎么尽提这种装傻充愣的问题。不同国籍的人聚在一起完成一部创作，绝不仅限于电影。世界不早就这样了么？

只有一个记者我比较欣赏。当时我正好跟迈克尔共同接受采访，我觉得这是个好机会，于是一边回忆着作家池泽夏树的见解，一边多花了点时间进行说明：现在是个移民和难民的时代。去一个全新的国家，用在这片土地上学习的语言撰写文学作品，这样的作家写出来的东西非常新奇有趣，而且当中还埋藏着现代的主题。日本过去也出过世界文学全集，那些东西现在已经没有市场了，于是大家又将它们划分成法国文学、德国文学、俄罗斯文学等领域，但是现在像这样的划分也不流行了。它们的意义变得薄弱。（池泽先生，我是隐约记得大概的内容，如果说错了请原谅。）小说可以跨越国境，电影更是开创了这样的时代。不只是动画电影，真人电影也一样。比如，现在我提

议宫崎骏的长子吾朗去泰国制作电影，园子温导演的下一部电影将去美国拍摄。所以对这次的合作关系大惊小怪的记者们让我觉得很失望。

说起来，导演迈克尔出生在荷兰，照他本人的说法是在森林里长大的。然后在瑞士上学，好像在西班牙成为动画人，之后为了去迪士尼工作，漂洋过海去了美国的西海岸，随后又久居英国，精心制作短篇作品。这期间还去了日本，这次又跑到法国来。池泽夏树先生也是这样，在北海道出生，去了东京后转眼跑去希腊生活，之后在冲绳住了十年，随即又在巴黎近郊的枫丹白露生活了五年，现在他住在札幌。类似的经历让我又想起了一个人——保罗·高更。他出生在法国，跟家人流亡去了秘鲁。他曾在世界各地漂泊，做过水手和股票经纪人。到巴黎后立志当画家。不久，他深深迷恋上布列塔尼有趣的原始文明，去了塔希提旅行。两年后回到巴黎，以塔希提为素材发表了画作，结果无人问津。于是他回到塔希提岛，再也没有踏上欧洲这片土地。

这三个人的共同点是漂泊不定、居无定所。他们跟《寅次郎的故事》中的寅次郎不同。寅次郎有可以回去的故乡“柴又”，这三个人却没有。

在戛纳采访的空当，我问迈克尔：“你会说几种语言？”他认真地回答我说，荷兰语、法语、英语，还有西班牙语和少量的德语。我本想继续这个话题，结果被下一个访谈打断了。

3

谷川俊太郎先生在看过《红海龟》后，还特地为它写了一首动人的诗。

背对着水平线一无所有
在狂风骇浪中逆流而上
男人像初生的婴儿一般
被海水冲上了岸

这里是哪里
现在是几时
我从哪里来的
生命又将归向何处？

天空与大海永远连成一线
靠日历也无法计算时间
世界无法用语言回答你的问题
于是就派了另一个生命来回答你

读到这首诗时，我突然想起高更的画。一幅名为《我们从何处来？我们是谁？我们向何处去？》的画，这是高更回到塔希提后晚年画的大作。于是我毫不犹豫地将谷川先生诗歌的一小节拿出来做电影的广告文案：

我从哪里来的
生命又将归向何处？

我还邀请了池泽先生为宣传册写讲解。虽然之前说过迈克尔、高更、池泽先生三个人都是“居无定所的人”，但其实他们还有一个共同点，他们的作品当中对赋予他们“生命”的女性都怀有深深的敬畏之情。

当我发现这一点时，就找到了这部电影的宣传方向。在不断复杂化的现代社会中，新形式的性别歧视也在不断增加。在恋爱、结婚、家庭生活以及职场上，女性成为被害者的事件不断发生。《红海龟》难道不是对这样的时代的一种回答吗？

我就是用这种方式来解读作品的主题。结合时代背景来推销电影的工作，无论何时都像一场冒险之旅。

《红海龟》跟历代吉卜力的作品相比，艺术色彩更为浓厚，所以我将荧幕数控制在150块左右。虽然放映的荧幕数少，但是东宝为我们精心挑选了设备先进的电影院。通过这部电影，能不能制造出新的卖座形式？这件事我也在考虑。

*

这份后记的原稿是我在戛纳回国途中的飞机上写的，这本书的校样也是在飞机上看的。看完后虽然感慨颇多，但是之后一忙起来什么怀旧的情绪都被吹散了。不过，我本来也不是喜欢回头的人。比起缅怀过去的荣耀，我更想把这些经验当作礼物馈赠给业内人士。

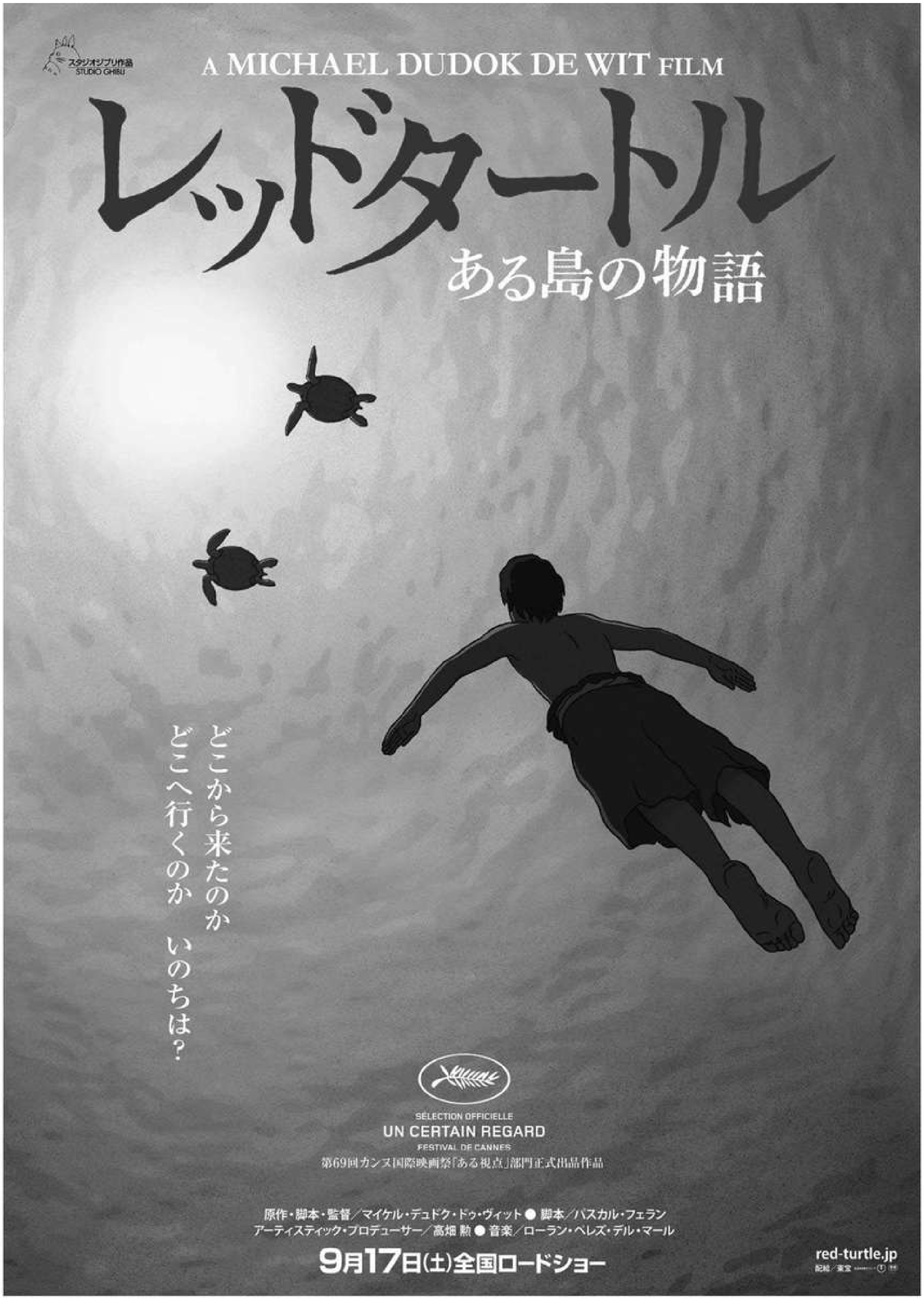
这本书只有后记是我自己写的，正文内容是柳桥闲先生根据我的口述撰写的。我与柳桥先生在制作文春吉卜力文库的时候结识。每一部作品、围绕着作品的故事都由他来撰写。事到如今，柳桥先生已经比我本人更了解我了。而且他的问题总是切中要点，绝不会偏离主题。要我自己随便写的话，条理肯定没那么清晰。这正是采访记者的

存在价值啊。在他的问题的刺激下我的记忆复苏了，于是又有了新的发现。

出这本书的契机，是去年夏天（2015）在名古屋召开的“吉卜力大型博览会”。主要的展示品都是跟宣传有关的东西。在电影放映之前，观众们首先接触到的应该是海报、传单、报纸广告、大众宣传的周边、剧场展示的横幅等宣传材料。既然是这样，那么参观吉卜力所有作品的宣传物就很有意义，我觉得来参展的人无疑也会很愉快。而且我们的展品并不是井然有序地排列，而是杂乱地摆放。换句话说，就是将观众脑海中的杂乱原封不动地展示出来。

所以，重要的是数量。如果让观众们觉得缺少了某部作品，就是我们策划的失败。结果，我们收集到超过2000件的宣传材料。配合这个企划，我接受了柳桥先生十次采访。一次两小时、两部作品，柳桥先生将合计20个小时的内容，很有技巧地整理成有趣的故事。

还有被柳桥先生采访的矢部胜、市川南、伊势伸平。这三个人都是东宝优秀的宣传员，如果没有他们的努力，就不会有吉卜力的票房成功。继承他们三人的是上田美和子与高桥亚希人。除此之外，还有众多我这本书中没有提到的“吉卜力的伙伴们”，借着这个机会向大家表示感谢。



スタジオジブリ作品
STUDIO GHIBLI
A MICHAEL DUDOK DE WIT FILM
レッドタートル
ある島の物語
どこから来たのか
どこへ行くのか　いのちは？
SÉLECTION OFFICIELLE
UN CERTAIN REGARD
FESTIVAL DE CANNES
第69回カンヌ国際映画祭「ある視点」部門正式出品作品
原作・脚本・監督／マイケル・デュドク・ドゥ・ヴィット ● 脚本／パスカル・フェラン
アーティスティック・プロデューサー／高畑 勲 ● 音楽／ローラン・ペレズ・デル・マール
9月17日(土)全国ロードショー
red-turtle.jp
配給／東宝

还有吉卜力的田居因女士，我们已经有近四十年的往来。感谢你一直以来的诸多帮助。如果没有你，这本书也不会出版。还要感谢新潮社的中濑由香里女士与楠濑启之先生，这个后记应该是最后的稿件吧，没能赶上原定的发售日真是对不起。

最后，《红海龟》在戛纳获得了“一种关注”单元的特别奖。影像与声音诗情画意般地溢出荧幕，这部电影本身就是一个特别的存在——这是评委们对它的评价。

铃木敏夫